



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO**  
**Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**  
**Carrera: Licenciatura en Ciencia Política y Administración Pública**

**Tesina**

**Título: La Planificación Prospectiva Estratégica como medio  
para el Posicionamiento Institucional. Caso: Asociación  
Latinoamericana de Jueces del Trabajo. Período 2013-2015.**



**ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE JUECES DEL TRABAJO**

**ASSOCIAÇÃO LATINO-AMERICANA DOS JUÍZES DO TRABALHO**

**Tesista: Juan Pablo Aldao**  
**Directora: Lic. Ana Da Viá**  
**Co-director: Lic. Javier Vitale**

**Mendoza, Junio de 2016.**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar agradecer a mis padres por el apoyo de estos años de estudio y su vocación a sus respectivas profesiones que fueron ejemplos de vida a seguir.

A mi hermano y su pasión por el arte de aprender que fueron constantes en sus sabios consejos.

A mi familia y en especial a mi hija Emma que fue el sendero que iluminó mi vida y mi motivación permanente.

A la Profesora Lic. Ana Da Viá por guiarme en este camino de transición final y contagiarme con su vocación por la docencia.

A mi mentor y compañero de proceso, el Lic. Javier Vitale, sin el cual nada de esto hubiera sido posible.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> _____	4
<b>CAPÍTULO I: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO MEDIO PARA EL POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL. BASES TEÓRICAS – METODOLÓGICAS</b> _____	9
1.1. La Sostenibilidad Institucional _____	9
1.1.2. ¿Cuál es la importancia de comprender la Sostenibilidad Institucional? _____	10
1.2. El Posicionamiento Institucional _____	14
1.3. La Planificación Estratégica como medio para el posicionamiento institucional _____	15
1.3.1 Las fases del Plan Estratégico _____	17
1.3.2 La Planificación Estratégica: un camino a transitar colectivamente _____	19
1.4. La Prospectiva como aproximación para la construcción social del futuro _____	21
1.4.1 Métodos y técnicas para el análisis y construcción del futuro deseado _____	23
1.5. A modo de síntesis _____	34
<b>CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN DINÁMICA Y PROSPECTIVA DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE JUECES DEL TRABAJO (ALJT)</b> _____	37
2.1. Etapa I: sensibilización, definición del curso a seguir y formulación del "plan del plan" _____	37
2.1.1. Primera experiencia _____	43
2.2. Etapa II: caracterización del ambiente externo. Identificación y priorización de oportunidades y amenazas _____	43
2.2.1. Segunda experiencia _____	55

2.3. Etapa III: caracterización del ambiente interno. Identificación y priorización de fortalezas y debilidades.....	56
2.3.1 Tercera experiencia virtual .....	64
2.4. Etapa IV: integración y síntesis estratégica. Matriz FODA .....	64
2.5. A modo de síntesis .....	70
<b>CAPITULO III: LA PROSPECTIVA COMO APROXIMACIÓN AL FUTURO DESEADO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE JUECES DEL TRABAJO .....</b>	<b>72</b>
3.1. Etapa V: construcción social de escenarios de posicionamiento .....	72
3.1.1. Aprendizajes.....	78
3.2. Etapa VI: definición de Visión, Misión, Objetivos y Estrategias .....	79
3.2.1. Aprendizajes .....	82
3.3. Etapa VII: de los objetivos a las líneas de acción estratégica.....	82
3.4. Etapa VIII: validación social del Plan Prospectivo Estratégico .....	84
3.4.1. Aprendizajes .....	89
3.5. A modo de síntesis .....	90
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>96</b>
<b>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA Y DOCUMENTAL .....</b>	<b>100</b>

## **INTRODUCCIÓN**

Debido al contexto cambiante y de alta complejidad en la cual se manejan las organizaciones en la actualidad, producto de la globalización y diferentes cambios profundos en las formas comunicacionales existentes, la planificación prospectiva estratégica se presenta como un enfoque que permite guiar a los planificadores de dichas organizaciones en la construcción participativa de cambios favorables, intentando reducir el grado de incertidumbre del futuro y facilitando un panorama menos complejo y más proactivo al momento de tomar decisiones en el presente.

En este contexto se seleccionó para el análisis a la Asociación Latinoamericana de Jueces del Trabajo (ALJT), institución fundada en el año 2006, la que tenía como objetivo institucional posicionarse a nivel mundial como referente en materia de derecho laboral. La Asociación se perfilaba como una oportunidad aún no suficientemente explorada en cuanto a la formulación y puesta en práctica de una planificación prospectiva estratégica, que permitiera llevar a cabo un proceso a través del cual se lograría posicionar a la organización a nivel regional y mundial como referente en materia de derecho laboral y, por otro lado, reestructurar las técnicas comunicacionales que la misma poseía, con la finalidad de generar un proceso bidireccional de información constante y dinámica entre ésta y sus asociados.

Con la presente tesina se intentará demostrar la utilidad teórica y sobre todo práctica metodológica que la planificación prospectiva estratégica presenta al momento de orientar a la organización hacia los objetivos estratégicos que sus miembros consideran más relevantes. Es importante observar, que dicho proceso fue altamente participativo y con la predisposición de los involucrados y la orientación del equipo técnico se pudo alcanzar el fin deseado.

Se considera que, debido a la formación científico-académica de científicos sociales en general y políticos en particular, es de nuestra incumbencia aportar todos los marcos

conceptuales, metodológicos y de gestión aprehendidos a lo largo de los años de estudio, para brindar una visión sistémica e integral frente a las problemáticas que las organizaciones presentan en la actualidad, con la intención de revisar conjuntamente el accionar que las mismas llevan a cabo y aportar una carta de navegación a futuro conjunta que conlleve a la generación de contenido práctico y estratégico.

Es importante mencionar que desde finales del 2015 y por un período aproximado de tres años, he comenzado a trabajar junto a la ALJT, en lo referente al lanzamiento de cursos de diplomados virtuales que la Asociación tiene pensado ofrecer al mercado, con la finalidad de aportar capacitación y formación al público en general y a los asociados en particular sobre temáticas actuales del derecho laboral (tercerización, teletrabajo, trabajo informal).

Por otro lado, es preciso hacer mención de algunos conceptos claves que nos permitieron explicar y comprender el objeto de estudio de la investigación que se llevó a cabo.

Para ello es conveniente comenzar por definir qué entendemos por **planificación**. Según la Real Academia Española (RAE), planificar hace referencia a un “*plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado...*”<sup>1</sup>.

Por otro lado, es interesante apreciar lo que Porter describe como una **estrategia**, la cual define como “...*la creación de una posición de mercado única y con contenido que incluya una serie de actividades empresariales diferenciadoras...*”<sup>2</sup>. En resumidas cuentas, una estrategia es ofrecer al mercado productos o servicios “*diferentes*” al resto de las organizaciones.

La convergencia de las dos definiciones anteriormente expuestas, permite acercarnos al punto clave de la investigación, entendemos por **plan estratégico**, siguiendo a Dess y Lumpkin, al “...*conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo...*”. Así también, el plan estratégico nos permitirá delinear una estrategia en función del posicionamiento en el cual nos encontramos y al cual deseamos llegar<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> “Planificación” en [www.rae.es](http://www.rae.es), consulta: 16/02/16.

<sup>2</sup> MARTÍNEZ PEDRÓS, Daniel y MILLA GUTIÉRREZ, Artemio La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral, pág. 5.

<sup>3</sup> Ídem, pág. 9.

Entendemos por **posicionamiento institucional** al lugar que una organización ocupa en un contexto determinado, en comparación con otras que compiten por los mismos productos o servicios a ofrecer y de la cual pretendemos realizar acciones que nos diferencien del resto<sup>4</sup>.

Es pertinente especificar el término **prospectiva** y determinar cuál es la importancia para el presente trabajo de investigación. La prospectiva es la disciplina que permite visualizar y analizar el impacto de los cambios sociales a través del tiempo, basados en la información que se tiene del presente<sup>5</sup>. Mediante dicha información el gestor intenta reducir la incertidumbre del ambiente en el cual converge la organización, para llevar adelante las acciones estratégicas que considere pertinentes con la finalidad de alcanzar el objetivo deseado.

Por último, resulta conveniente definir la “**sostenibilidad institucional**”, que puede ser descrita como “...*un estado de reconocimiento y de apoyo político, institucional y financiero logrado por una organización, como resultado de un proceso de interacción y negociación permanente con los actores claves de su entorno relevante...*”<sup>6</sup>.

Acorde a lo expuesto con anterioridad, el problema respecto al tema del estudio fue:

- ¿Cuál será el curso de acción a seguir por parte de los miembros de la ALJT en los próximos cinco años para posicionarla a nivel mundial y regional como una referente calificada para emitir veredicto respecto al derecho laboral?

De acuerdo a lo desarrollado, se estuvo en condiciones de establecer el siguiente **supuesto**:

- La Planificación Prospectiva Estratégica se presenta como un eficiente proceso de construcción social hacia el futuro, que permitirá a la ALJT posicionarse a nivel regional y mundial como referente para emitir veredicto calificado respecto al derecho laboral.

El **objetivo general** de la presente tesina fue proponer una Planificación Prospectiva Estratégica como medio para el Posicionamiento Institucional, que permita brindar a las organizaciones las acciones concretas a través de las cuales y ligado a la incumbencia activa de sus miembros, se pudiera llevar adelante la construcción social del futuro deseado.

---

<sup>4</sup> “Posicionamiento” en [www.eap.df.gob.mx](http://www.eap.df.gob.mx), consulta: 22/02/16.

<sup>5</sup> MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar Manual de Prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe, pág. 149.

<sup>6</sup> SOUZA SILVA, José y Otros La cuestión institucional, pág. 37.

En el **Capítulo I** determinamos qué entendíamos por planificación estratégica, como así también especificamos cuáles fueron las herramientas con las que cuenta para lograr el posicionamiento institucional anhelado.

En el **Capítulo II** diseñamos un análisis FODA con la finalidad de llevar adelante un análisis estratégico acerca del contexto externo e interno en el cual emergió la ALJT.

Por último, en el **Capítulo III** definimos a la prospectiva como aproximación a la construcción social del futuro y visualizamos escenarios posibles a través de los cuales se pretendió alcanzar el “*deseable*” por parte de los miembros de la ALJT, que conllevaran a alcanzar el posicionamiento institucional anhelado.

El tipo de tesis que se llevó a cabo fue de *carácter aplicada*, debido a que se pretendió observar y analizar los hechos que llevaron al funcionamiento de la ALJT, con la intención de lograr un análisis basado en la observación empírica y, de esta manera, se determinaron las acciones estratégicas pertinentes a los objetivos planteados<sup>7</sup>.

El tipo de estudio que se realizó fue de *carácter descriptivo*, dado que nuestro interés fue analizar el funcionamiento de la ALJT tal como lo hacía en su momento, tanto a nivel regional como mundial; así también fue de *carácter explicativo*, ya que además de observar el funcionamiento de la Asociación, se intentaron detectar las causas que conllevaron a dicho accionar por parte de la ALJT, con la finalidad de establecer acciones estratégicas que permitieran alcanzar el posicionamiento institucional planteado por los miembros de la misma<sup>8</sup>.

Para la realización del presente trabajo de investigación se realizó un estudio legislativo-documental, tomando como punto de partida la carta fundacional de la ALJT y, además, se realizó una revisión de asociaciones que trataban sobre derecho laboral en ese momento tanto a nivel mundial como latinoamericano, todo ello con la intención de llevar adelante un análisis integral del tema en estudio.

Por otra parte, se llevaron a cabo talleres participativos con actores claves de la ALJT (foro ejecutivo), con la finalidad de obtener la perspectiva que el organismo regional tenía respecto a la problemática en estudio, como así también se desarrollaron encuestas y entrevistas con los asociados en general y miembros de la comisión directiva en particular, con la intención de contar con la participación de ellos al momento de la formulación del plan prospectivo estratégico institucional.

---

<sup>7</sup> MENDICOA, Gloria E. Sobre tesis y tesistas: lecciones de enseñanza – aprendizaje, págs. 23 y 24.

<sup>8</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y Otros Metodología para la Investigación en Ciencia Política, Cap. IV.

En lo que refiere al tratamiento de la información, conviene nombrar en primer lugar que se utilizó la herramienta de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), que nos permitió tener un conocimiento en profundidad acerca del contexto externo (oportunidades / amenazas) y del contexto interno (fortalezas / debilidades), con la intención de abarcar un estudio integral del contexto en el cual se veía inmersa la ALJT.

Siguiendo lo anterior y con el motivo de analizar el entorno y visualizar diferentes alternativas, se llevó adelante el método de construcción de escenarios, que nos facilitó reflexionar sobre los panoramas alternativos que pudieran aparecer con la intención de establecer acciones estratégicas que permitieran alcanzar el posicionamiento institucional esperado<sup>9</sup>.

Para finalizar, con respecto a los métodos de contrastación cabe mencionar que se utilizó la *triangulación metodológica*, que nos permitió vincular los métodos cuantitativo y cualitativo, para focalizar un mismo objeto de estudio, sin dejar de lado las perspectivas y herramientas que cada estrategia aportó al análisis<sup>10</sup>. Por el lado del método cuantitativo se llevaron a cabo encuestas con actores claves de la Asociación. Mientras que por el lado de la metodología cualitativa, la observación participante brindó información relevante al momento de contar con las vivencias que los asociados tenían respecto a la ALJT. También cabe aclarar que utilizamos a la prospectiva como una metodología no tradicional de aproximación al futuro, que nos permitió visualizar acciones estratégicas para reducir la incertidumbre y lograr las estrategias propuestas.

---

<sup>9</sup> RUIZ, Ana María y VITALE, Javier A. Prospectiva y Estrategia: El caso del Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (PEVI), págs. 17 y 18.

<sup>10</sup> MENDICOA, Gloria E. Sobre tesis y tesistas: lecciones de enseñanza – aprendizaje, pág. 75.

# **CAPÍTULO I: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO MEDIO PARA EL POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL. BASES TEÓRICAS – METODOLÓGICAS**

Comenzaremos este apartado mencionando los conceptos que consideramos fundamentales al momento de llevar adelante el trabajo de investigación realizado. Para iniciar, ***focalizaremos sobre los conceptos más amplios, desembocando en la metodología realizada***, con la intención de producir un estudio sistemático e integral que permita comprender a la Asociación Latinoamericana de Jueces del Trabajo (ALJT) en su entorno y viabilizar, en los capítulos procedentes, las acciones estratégicas que conlleven a alcanzar los objetivos planteados en su momento.

***La finalidad es presentar las bases teóricas y metodológicas que dan formato al trabajo realizado para enmarcar la planificación estratégica y sus herramientas*** como el medio ideal a través de la cual se logrará el posicionamiento institucional deseado por parte de los miembros de la ALJT.

## **1.1. La Sostenibilidad Institucional**

Debido a los cambios de época y el contexto cambiante en el cual se ven inmersas las organizaciones, las mismas buscan su estabilidad en el entorno externo e interno, que les permita llevar adelante sus actividades cotidianas y alcanzar los objetivos que se plantean, tanto a corto como a largo plazo.

Para conocer las reglas de juego en las cuales participan las organizaciones, es necesario detectar las dificultades que interfieren en el accionar cotidiano de ellas, con el motivo de manifestar dichas desviaciones y aplicar las medidas correctivas pertinentes que permitan guiar a quienes toman las decisiones organizacionales,

teniendo en todo momento presente los objetivos a perseguir. Saber a dónde queremos llegar en un futuro determinado, es la manera adecuada de conocer qué debemos hacer en el presente, para luego alcanzar la meta planteada. Para sintetizar este punto, la organización debe conocer, en su proceso de planificación que permita maximizar su desempeño, el rumbo de su entorno actual y futuro, como así también los sistemas en que la institución intenta influenciar a través de los productos que ofrece<sup>11</sup>.

Es importante determinar qué entendemos por “**sostenibilidad institucional**”. Para ello resulta conveniente definirla como “...**un estado de reconocimiento y de apoyo político, institucional y financiero logrado por una organización, como resultado de un proceso de interacción y negociación permanente con los actores claves de su entorno relevante...**”<sup>12</sup>. En la definición descripta se observa que es necesario y fundamental contar con el apoyo de todos los actores intervinientes en el contexto en el cual emergen las organizaciones, ya que de esta manera se logra la ansiada vigencia a través del tiempo que las mismas intentan y luchan por mantener. Sin el apoyo mencionado, resulta imposible que las organizaciones consigan lograr los objetivos que se plantean cotidianamente.

Por otro lado, la ayuda financiera que las instituciones perciban a través de diferentes medios, como así también el reconocimiento de aquellos sectores que se sientan identificados con las actividades que lleva a cabo la organización, son fundamentales para que la misma pueda perdurar y desarrollarse a lo largo del tiempo.

### **1.1.2. ¿Cuál es la importancia de comprender la Sostenibilidad Institucional?**

Es importante observar que el mundo está cambiando, al igual que los paradigmas de la planificación y gestión, generando una incertidumbre en la cual las organizaciones deben ser capaces de encontrar el camino por el cual transitar hacia la consecución de los objetivos que se plantean.

Una época histórica sufre modificaciones cuando se transforman, de forma cualitativa, las relaciones de producción, las relaciones de poder, la experiencia humana y la

---

<sup>11</sup> GOMES DE CASTRO, Antonio María y Otros La dimensión de futuro en la construcción de la sostenibilidad institucional, pág. 22.

<sup>12</sup> SOUZA SILVA, José y Otros La cuestión institucional, pág. 37.

cultura<sup>13</sup>. Frente a esta declaración, consideramos que las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (Web, Redes Sociales, Blogs, Chat) cumplen un rol fundamental en cuanto al cambio de paradigma en lo que respecta a la forma de transmitir y compartir información, con lo cual las organizaciones deben adaptarse, a veces abruptamente, para no quedar afuera del mercado. Es interesante en este punto seguir al autor Manuel Castells cuando nos dice: *“El paradigma de la tecnología de la información no evoluciona hacia su cierre como sistema, sino hacia su apertura como una red multifacética. Es poderoso e imponente en su materialidad, pero adaptable y abierto en su desarrollo histórico. Sus cualidades decisivas son su carácter integrador, la complejidad y la interconexión... De este modo, la dimensión social de la Revolución de la tecnología de la información parece obligada a seguir la ley sobre la relación entre tecnología y sociedad propuesta hace tiempo por Melvin Kranzberg...–La tecnología no es buena ni mala, ni tampoco neutral.”*<sup>14</sup>.

Ante estos cambios y debido a la vulnerabilidad que las instituciones sufren en la actualidad, conlleva a que las organizaciones intenten aplicar políticas que les permitan ser sostenibles y perdurables en el tiempo, con la finalidad de no quedar de lado frente a las competencias que el medio exige.

Frente a todo lo expuesto, es necesario que las organizaciones realicen un análisis previo acerca del cambio de época, sin el mismo, se hace difícil pensar acerca de una estrategia de sostenibilidad institucional. Los pasos a seguir son los siguientes:

- 1) Analizar la génesis del cambio de época, con la finalidad de explicar los factores críticos que producen la vulnerabilidad institucional.
- 2) Identificar y analizar los procesos globales del cambio de época.
- 3) Confrontar las fuerzas de la época en declinación y de la época emergente.
- 4) Identificar y analizar las características de la época emergente.
- 5) Analizar las implicancias para los diferentes sectores, actividades y organizaciones.
- 6) Realizar estrategias de la nueva base de sostenibilidad institucional<sup>15</sup>.

Con dicho análisis obtendremos una comprensión del cambio de época que nos permita comprender el entorno donde convive la organización y determinar las acciones que posibiliten hacerla perdurable en el tiempo.

---

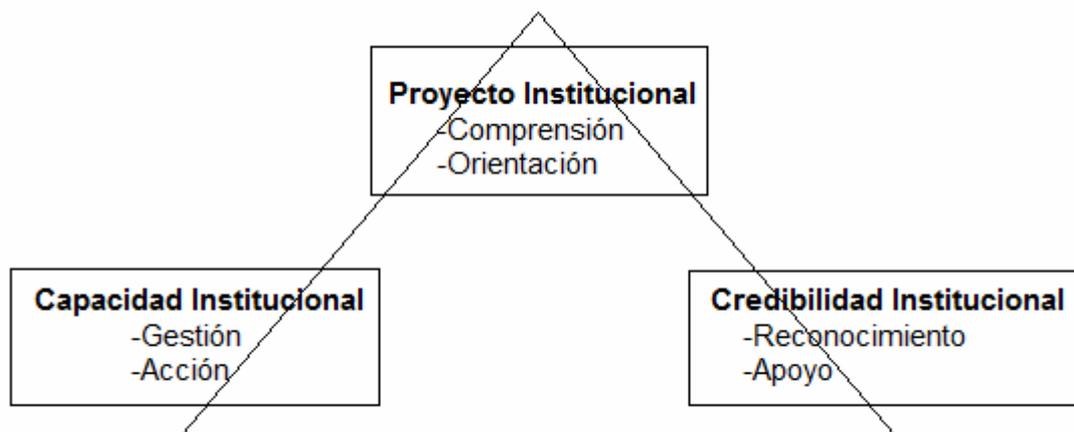
<sup>13</sup> SOUZA SILVA, José y Otros La cuestión institucional, pág. 11.

<sup>14</sup> CASTELLS, Manuel La Sociedad Red, pág. 92.

<sup>15</sup> SOUZA SILVA, José y Otros La cuestión institucional, págs. 33 y 34.

Por otro lado, cabe mencionar lo que se denomina el “**triángulo de la sostenibilidad institucional**”, lo que nos permite comprender la naturaleza de los factores que poseen la propiedad de aportar sostenibilidad a la organización que los incorpora.

Gráfico I: El triángulo de la sostenibilidad institucional



Fuente: Proyecto ISNAR, “Nuevo Paradigma”.

En el mismo, entendemos por “**proyecto institucional**” el **marco que orienta a la organización** en general. El mismo, es el caso del **plan estratégico**, que permitirá guiar los esfuerzos individuales en la consecución de los objetivos organizacionales, detectando necesidades y analizando el entorno en donde se encuentra la institución. Por otro lado, es indispensable contar con un vértice que delimite líneas de acción para el resto de la organización y que permita funcionar como nuestra carta de navegación hacia el futuro anhelado. De este modo, teniendo claro hacia dónde pretendemos llegar, es que tomaremos las medidas pertinentes en el presente que logren resultados esperados, reduciendo la incertidumbre del medio y marcando nuestro camino a seguir. Es importante destacar que el proceso de construcción del proyecto debe ser de modo deliberativo y reflexivo entre todos los que participan del mismo. Así también, aquí únicamente encontraremos los principios orientadores de las acciones a seguir que lograremos una vez que determinemos nuestras acciones estratégicas.

Por el lado de la “**capacidad institucional**”, hace referencia a la **aptitud que tiene la organización para actuar** con los elementos orientadores propuestos por el proyecto institucional. De nada sirve contar con un proyecto orientador claro en sus principios, sino poseemos la predisposición y la capacitación individual que cada uno de los

miembros debe aportar para producir el cambio organizacional que se tiene en mente. Es un punto importante a mirar, dado que al visualizar y detectar nuestras capacidades internas, podremos extrapolar las mismas hacia el contexto donde convive la organización, llevando adelante las medidas pertinentes del cambio necesario.

Por último, la “**credibilidad institucional**”, hace mención a la **posición que ocupa la organización**, en caso de no contar con financiamiento propio. El caso más común donde se produce este fenómeno es el de las organizaciones públicas y de aquellas privadas sin fines de lucro. Para ello es necesario que la institución cuente con reconocimiento en el medio y apoyo de los diferentes actores claves que influyen en el accionar de la misma. Si la organización que se está analizando no cuenta con financiamiento propio o el mismo es escaso a la hora de llevar adelante las actividades que la misma sugiere, es fundamental contar con una masa crítica calificada dentro de sus miembros, como así también contar con el apoyo de instituciones afines de renombre que faciliten a el fortalecimiento de su credibilidad institucional<sup>16</sup>.

Cabe aclarar que es fundamental la sinergia entre los tres puntos explicados anteriormente que brinden un sustento institucional a través del cual le permitirá a la organización mantenerse en el tiempo. Las tres **características esenciales** que resaltamos de la **sostenibilidad institucional**, son:

- ✓ **Tener un plan que oriente el accionar organizacional.**
- ✓ **Poseer personal capacitado.**
- ✓ **Contar con el apoyo externo e interno de la idea a seguir.**

Para resumir los conceptos mencionados en el presente apartado, creemos que debido al contexto dinámico y cambiante en el cual se ven inmersas las organizaciones, provocando incertidumbre a la hora de tomar decisiones por parte de quienes manejan las mismas, es indispensable llevar a cabo acciones estratégicas, acorde a los análisis previos realizados, que permitan lograr la sostenibilidad institucional, frente a la vulnerabilidad que las mismas presentan.

Es primordial remarcar que el proceso antes mencionado es altamente participativo y, únicamente con el apoyo de los actores organizacionales claves, a través de la negociación constante, se lograrán los objetivos propuestos en cuanto a sostenerse a lo largo del tiempo.

---

<sup>16</sup> SOUZA SILVA, José y Otros La cuestión institucional, págs. 38-40.

## 1.2. El Posicionamiento Institucional

Ya vimos cómo lograr mantenernos en el tiempo a través de la sostenibilidad institucional, su importancia y el proceso a través del cual lograremos el objetivo planteado.

Es momento de enfocarnos en una de las cuestiones fundamentales del presente trabajo de investigación, el “**posicionamiento institucional**”. Entendemos por tal al **lugar que una organización ocupa en un contexto determinado, en comparación con otras que compiten por los mismos productos o servicios a ofrecer y de la cual pretendemos realizar acciones que nos diferencien del resto**<sup>17</sup>.

Con éste objetivo, lograremos posicionarnos como una organización referente en una determinada temática frente al resto de la competencia existente en el medio, con la idea de perdurar en el tiempo, a pesar de las contingencias que puedan llegar a surgir. El posicionamiento está íntimamente vinculado con la idea de diferenciación y estrategia, en el sentido de que lo que pretendemos como organización es ser diferentes al resto, produciendo y ofreciendo aquellos productos que el resto de las organizaciones no lo hacen, o bien ofreciendo “**servicios diferentes**” a los demás. Para llegar a este punto es necesario contar con una planificación estratégica institucional, término que veremos más adelante, la cual nos permita guiar nuestro accionar organizacional hacia los objetivos que deseamos alcanzar.

Para sintetizar, tenemos que tener en claro que la idea central del posicionamiento es generar la idea de perdurabilidad en la mente del público al cual va destinado el producto que la organización ofrece<sup>18</sup>.

Bajo la premisa de que el posicionamiento refiere a la idea de ser “**diferentes al resto de las organizaciones**” y teniendo en cuenta que lo que pretendemos es perdurar en el tiempo, vemos que estos dos conceptos son necesarios y complementarios el uno con el otro. Esto se debe a que con el objetivo de perdurar a lo largo del tiempo en plena competencia en el medio y realizando acciones estratégicas diferenciadoras, podremos posicionarnos en el plano deseado y lograr de esta manera el lugar correspondiente.

Para cerrar la idea del posicionamiento, consideramos necesario hacer mención a que la finalidad de toda organización, no solamente es mantenerse a lo largo del tiempo y ser rentable, en el caso de perseguir fines de lucro, sino que además de ello busca

---

<sup>17</sup> “Posicionamiento” en [www.eap.df.gob.mx](http://www.eap.df.gob.mx), consulta: 22/02/16.

<sup>18</sup> Ídem, págs. 3 y 4.

diferenciarse del resto y lograr el sentido de pertenencia por parte de aquellos individuos que interactúan con la misma. En otras palabras, lo que intentamos es instalar nuestra **“marca organizacional”** en el subconsciente colectivo, que nos haga resaltar frente a la competencia existente en el medio.

### **1.3. La Planificación Estratégica como medio para el posicionamiento institucional**

Ya definidos con anterioridad los conceptos de sostenibilidad y posicionamiento institucional que nos permitirán, sintéticamente, **“perdurar en el tiempo por ofrecer servicios diferentes al resto”**, es momento de adentrarnos en el camino que tomaremos para lograr dicho objetivo. El mismo que hemos elegido para llevar a cabo el trabajo realizado es la planificación estratégica.

En primer lugar, como mencionamos en la introducción, vimos que la **“planificación”** refiere a un plan metódicamente organizado, con la finalidad de lograr un objetivo determinado; mientras que una **“estrategia”** representa el conjunto de actividades diferenciadoras del resto de las organizaciones que debemos llevar a cabo, para determinar una ventaja competitiva que nos haga sostenibles en el tiempo.

Es hora de determinar lo que entendemos por **“plan estratégico”**, el cual siguiendo a Dess y Lumpkin, hace mención al **“...conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo...”**<sup>19</sup>.

Un **plan estratégico** nos va a resultar útil, en todo momento, para definir dos **aspectos claves** con respecto a nuestra organización en estudio:

- Determinar el momento presente en donde se ve inmersa la organización y la manera a través de la cual se llegó hasta allí.
- Establecer cuál es el objetivo que hemos determinado como organización, saber a dónde queremos llegar<sup>20</sup>.

Determinando los aspectos mencionados, es como podremos llevar adelante una serie de acciones estratégicas que nos permitan alcanzar la posición en la cual queremos estar el día de mañana.

---

<sup>19</sup> MARTÍNEZ PEDRÓS, Daniel y MILLA GUTIÉRREZ, Artemio La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral, pág. 9.

<sup>20</sup> Ídem, pág. 8.

A su vez, el plan estratégico nos proporciona las siguientes **ventajas organizacionales**:

- ✓ Obliga a los altos mandos organizacionales a pensar en el futuro.
- ✓ Permite identificar los cambios que se pueden esperar.
- ✓ Ayuda a aumentar la predisposición organizacional al cambio.
- ✓ Fomenta la coordinación óptima de actividades.
- ✓ Facilita anticipar eventos inesperados, un factor importante para manejarnos frente a un contexto dinámico y cambiante que genera altos grados de incertidumbre.
- ✓ Conlleva a mejorar la comunicación organizacional tanto hacia dentro, como fuera de ella.
- ✓ Permite reducir los conflictos existentes sobre el destino y los objetivos de la organización.
- ✓ Ayuda a la optimización de recursos.
- ✓ Permite un mayor control de las actividades a realizar
- ✓ Hace hincapié en la creación de valor organizacional, esto es la rentabilidad sobre la inversión<sup>21</sup>.

Por otro lado, siguiendo a los autores Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, los mismos advierten sobre los **peligros** que conlleva realizar una planificación estratégica al afirmar que ***“la planificación estratégica no es en sí misma una garantía de éxito, es el primer paso en la selección y definición de un rumbo cuyo objetivo final es la permanencia y el éxito de la empresa en el mercado”***<sup>22</sup>.

Con lo anterior, queremos enfatizar que, si bien la planificación estratégica se presenta como el camino a seguir para diferenciarnos del resto y ser sostenibles en el tiempo, no es una receta mágica, todo lo contrario, necesitamos de la plena predisposición de los actores intervinientes de las organizaciones para llevar adelante el verdadero cambio que necesitan. De otra manera el plan queda como un objeto obsoleto y sin sentido que ocupa lugar físico, sin producir su verdadero cometido: orientar a la organización hacia la optimización de sus actividades.

Al momento de llevar adelante una planificación estratégica, sea cual sea la organización en cuestión, es imprescindible contar con la participación de los

---

<sup>21</sup> MARTÍNEZ PEDRÓS, Daniel y MILLA GUTIÉRREZ, Artemio La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral, pág. 10.

<sup>22</sup> Ídem, pág. 10.

integrantes de la misma, ya que de esta manera podremos obtener la visión que poseen sobre la institución y así determinar conjuntamente aquellas cuestiones que nos permitan avanzar, con la intención de producir las correcciones pertinentes que faciliten dar el salto de calidad que tienen pensado producir.

Otra cuestión importante, es determinar el **horizonte de planificación** que pretendemos adoptar. En este punto podemos distinguir, siguiendo a Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez:

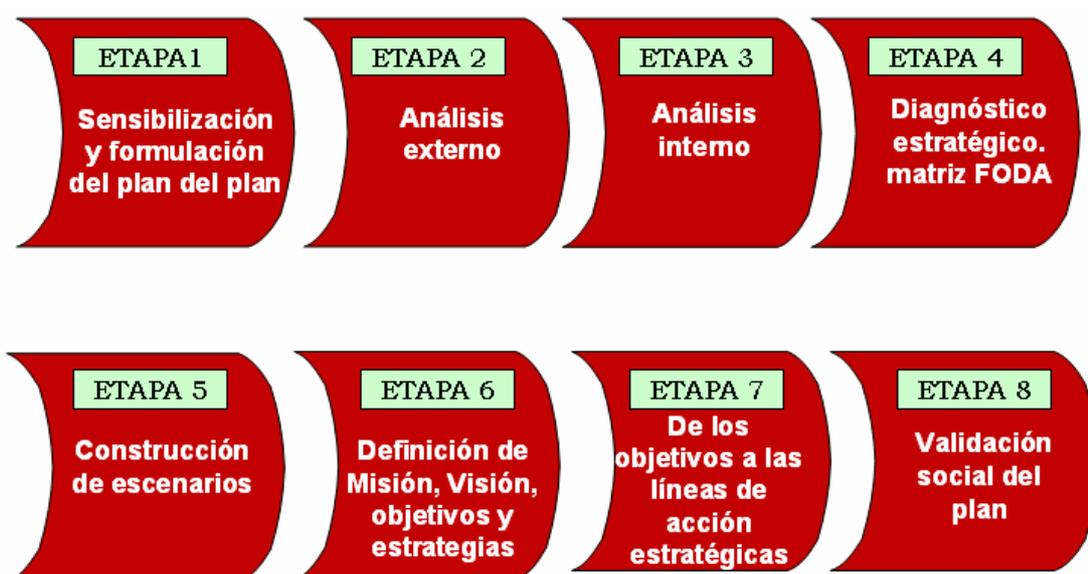
- Decisiones estratégicas de mayor alcance, más de 10 – 15 años.
- Decisiones estratégicas de largo alcance, 3 – 5 años.
- Decisiones operativas, 1 año o menos<sup>23</sup>.

Consideramos que el tiempo óptimo es el de las decisiones estratégicas de largo alcance (3 años). Esto se debe a que es el más adecuado para producir un análisis integral que permita revisar el accionar organizacional y consecuentemente llevar a cabo aquellas acciones estratégicas que permitan posicionar a la misma en el lugar donde tienen pensado situarse en un futuro determinado.

### 1.3.1. Las fases del Plan Estratégico

En este apartado veremos las distintas etapas por las cuales llevaremos adelante la planificación estratégica.

Gráfico II: Las Fases del Plan Estratégico



Fuente: Taller de sensibilización para la ALJT, CEP (Mendoza, mayo 2014).

<sup>23</sup> MARTÍNEZ PEDRÓS, Daniel y MILLA GUTIÉRREZ, Artemio La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral, pág. 16.

En la **etapa 1º** se lleva a cabo la **sensibilización y formulación del plan del plan**. En este primer momento lo que se pretende es realizar una presentación general acerca de la temática en la cual se va a proceder a trabajar y se establecen las reglas de juego a seguir. Por ello es importante contar con la mayor participación posible de actores claves de la organización. Mediante un taller presencial se delimita el camino a seguir en el proceso de planificación y se produce un feedback entre quienes guían en el proceso y aquellos que pertenecen a la organización, con la intención de despejar dudas e intercambiar ideas que se llevarán a cabo en el proceso seleccionado.

En las **etapas 2 y 3º** se produce el **análisis sistémico e integral** de la organización en cuestión a través de la herramienta FODA. Por un lado tenemos el “**análisis externo**”, donde visualizamos las oportunidades y amenazas que posee la institución. Por el otro, nos encontramos con el “**análisis interno**”, donde identificamos las fortalezas y debilidades que la misma presenta. Con todo ello pretendemos enmarcar a la organización en el contexto en el cual se mueve para identificar aquellos factores favorables y no favorables, con la finalidad de maximizar las ventajas e intentar reducir las desventajas. Para ello es conveniente llevar adelante talleres participativos en donde se les presenten a los participantes las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con la intención de que ponderen aquellas alternativas que consideren más relevantes y, a partir de ello, trabajar sobre dichas temáticas seleccionadas.

En la **etapa 4º** realizamos el **diagnóstico estratégico a través de la Matriz FODA**. En este momento se produce una jerarquización de las variables que se consideran claves en función de su importancia estratégica, con el fin de trabajar sobre aquellas que los miembros de la organización consideran indispensables para lograr los objetivos propuestos.

En la **etapa 5º** procedemos a la **construcción de escenarios**. Con los mismos pretendemos obtener diferentes visiones de los mundos en los que podemos encontrarnos en un futuro determinado. Para ello es fundamental contar con la participación de los integrantes, mediante talleres presenciales, pretendiendo validar dichos escenarios y elegir, conjuntamente, el que consideren óptimo -“**escenario deseable**”- acorde a las características que la organización presenta.

En la **etapa 6º** definimos la **misión**, la **visión**, los **objetivos** y las **estrategias organizacionales**. Es conveniente aquí también contar, como en todo el proceso, con la participación de los actores claves de la organización, ya que llegados a este punto, con la información que hemos venido elaborando, podremos determinar las acciones estratégicas a llevar a cabo que abrirán paso a la etapa siguiente.

En la **etapa 7º** establecemos aquellas **líneas de acción**, a partir de los objetivos planteados en la fase anterior, que debemos seguir para lograr conseguir las metas propuestas. Debemos tener presente que acorde a dichas líneas de acción, a través de acciones estratégicas, determinaremos el rumbo organizacional que pretendemos alcanzar. La presente etapa es un proceso de reflexión conjunta que permite sintetizar lo analizado y visualizar el camino posible a seguir.

Por último, en la **etapa 8º**, procedemos a la **validación social del plan**. Ello consiste en ratificar en conjunto con los miembros de la organización las acciones previamente realizadas y determinar aquellos cursos de acción a seguir en el futuro, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas<sup>24</sup>.

Las etapas anteriormente expuestas muestran principalmente que el proceso de planificación estratégica es un camino a seguir en conjunto hacia las metas propuestas, teniendo siempre en mente los objetivos y características organizacionales.

En todo momento debemos recordar que estamos produciendo un proceso bidireccional entre el equipo técnico -quienes guían- y los miembros de la organización -quienes aportan los contenidos esenciales de la materia en estudio-, ya que es indispensable conocer las percepciones que van teniendo del trabajo realizado, aquellas personas que participan del mismo. En definitiva son los propios integrantes de la organización en estudio los que van a forjar su futuro, acorde a las acciones estratégicas que tomen en el presente.

Para cerrar este punto es necesario recalcar que todas y cada una de las etapas mencionadas son fundamentales al momento de elaborar un plan estratégico institucional, ya que se complementan entre sí para dar un formato integral de análisis, corrección y acción que nos permita lograr los objetivos planteados en un principio.

### **1.3.2. La Planificación Estratégica: un camino a transitar colectivamente**

Para dar cierre a este apartado, consideramos necesario en primer lugar enfatizar acerca de las **características** positivas que posee la planificación estratégica, que la llevan a ser diferenciadora del resto:

- ***Acento en la construcción colectiva de un pensamiento estratégico de largo plazo.***

---

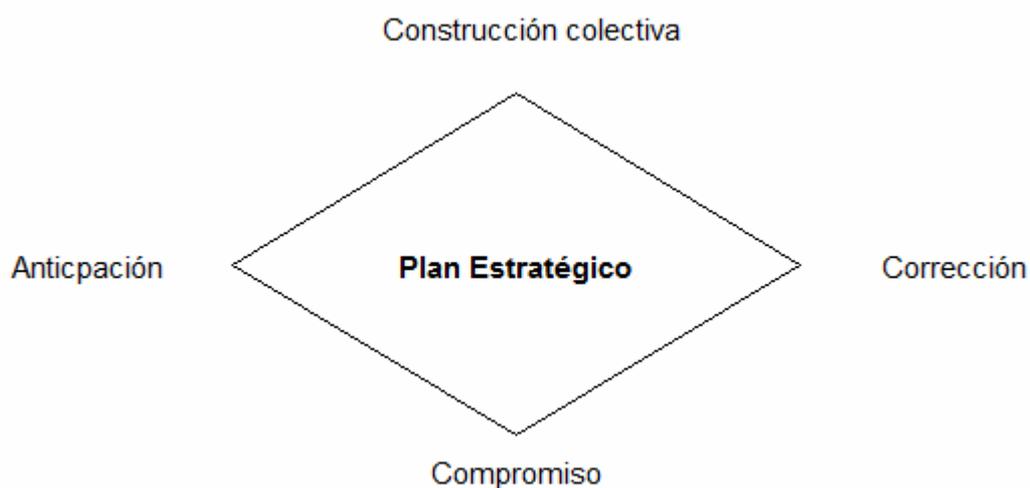
<sup>24</sup> RUIZ, Ana María y VITALE, Javier A. Prospectiva y Estrategia: El caso del Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (PEVI), Cap. II.

- **Anticipación frente a eventos futuros.**
- **Focalización de los aspectos claves de la organización.**
- **Entendimiento en la coordinación de los diferentes actores intervinientes en la organización<sup>25</sup>.**

En segundo término volvemos a recalcar la importancia del compromiso por parte de los actores involucrados, al momento de llevar adelante el proceso de construcción colectiva del camino por el cual debemos transitar para lograr el posicionamiento institucional que tenemos planeado conseguir en un futuro determinado.

Para sintetizar, sostenemos que la planificación estratégica es el método a través del cual lograremos ser sostenibles en el tiempo, aportándonos aquellas acciones estratégicas que nos lleven a generar una ventaja competitiva y aplicando las correcciones pertinentes frente a las desviaciones que se nos presenten, tanto del contexto externo como del interno.

Gráfico III: Conceptos claves de la Planificación Estratégica



Fuente: Elaboración propia.

En el próximo apartado, describiremos a la prospectiva y los métodos y técnicas con las que contaremos para lograr el objetivo institucional deseado.

<sup>25</sup> RUIZ, Ana María y VITALE, Javier A. Prospectiva y Estrategia: El caso del Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (PEVI), pág. 14.

#### **1.4. La Prospectiva como aproximación para la construcción social del futuro**

En el último apartado del presente capítulo veremos a la prospectiva, entendida como una aproximación para la construcción social del futuro deseado y los diferentes instrumentos que pueden utilizarse para obtener un análisis integral del objeto de estudio que nos permita conseguir las estrategias propuestas.

Para ello, es necesario comenzar por definir a qué nos referimos cuando hablamos de **prospectiva**. La misma, siguiendo a los autores Medina Vásquez y Ortegón, es concebida como **la disciplina que permite anticipar y analizar el impacto de los cambios sociales a través del tiempo, basados en la información que se tiene del presente**<sup>26</sup>. Cuando hablamos de prospectiva, no nos estamos refiriendo a la futurología o a predecir eventos sin análisis previos que puedan llegar a ocurrir en un futuro determinado. Todo lo contrario, con la herramienta en cuestión, basándonos en la información que obtenemos del presente, se pretende brindar información confiable y verificada acerca de los lineamientos que se tienen que llevar a cabo por parte de la cúpula directiva de la organización, con la intención de reducir la incertidumbre del ambiente y, a través de las acciones estratégicas que se determinan, tomar las decisiones adecuadas para alcanzar el objetivo institucional planteado.

Es importante entender que el **proceso prospectivo** se realiza a partir de la **construcción del futuro, con base en la información que se obtiene del presente**. Para conocer a dónde quiero llegar, primero y esencialmente debo saber dónde me encuentro hoy en día. Como dice el autor Francisco Mojica: **“la prospectiva nos permite hacer del futuro la herramienta del presente”**<sup>27</sup>. Toda la idea se basa en la **anticipación** que hacemos **de los posibles eventos futuros** que tengan incidencia a la hora de perseguir nuestros objetivos organizacionales, con la intención de aplicar medidas correctivas.

**¿Cuál es la importancia de utilizar a la prospectiva en la planificación estratégica?** Como especifica la autora Paula Echandia Zafra, **“la prospectiva estratégica contiene elementos de previsión, acción y vigilancia que se fundamentan, de un lado en la preactividad, gracias a la cual se logran anticipar los**

---

<sup>26</sup> MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar Manual de Prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe, pág. 149.

<sup>27</sup> MOJICA, Francisco José y Otros Estudio Prospectivo Escuela Politécnica del Ejército Ecuador 2015, pág. 5.

*acontecimientos, permitiendo, a través de la reflexión previa a la acción, una mayor preparación para afrontar el devenir con menores niveles de riesgo e incertidumbre y, de otro lado, en la **proactividad**, que permite desarrollar una labor de análisis para la acción y la estrategia, con el fin de crear las condiciones que permitan adaptarse al nuevo terreno. Finalmente, la vigilancia permanente de los elementos que hacen parte del sistema, permite una corrección permanente de la ruta, sin abandonar el rumbo definido*<sup>28</sup>.

Es interesante retomar dos conceptos claves de la cita anterior: la preactividad y la proactividad. Ello se debe a que no solamente es importante detectar, acorde al análisis realizado, las desviaciones organizacionales, sino que debemos tomar medidas correctoras y superadoras que permitan avanzar sobre los obstáculos externos e internos que interfieren en el accionar óptimo organizacional, para llegar a conseguir los objetivos planteados en primer lugar.

Por otro lado, volvemos a enfatizar sobre la importancia de la participación al momento de la construcción del futuro deseado, sin ella, se hace imposible obtener un resultado plausible en el tiempo.

Se considera pertinente resumir lo hasta aquí planteado, con una frase del autor Maurice Blondel, que sintetiza la finalidad de la prospectiva, la misma dice lo siguiente: **“el futuro no se prevé sino se construye”**<sup>29</sup>.

Es momento de mencionar el ciclo de trabajo propuesto por los autores Miles y Keenan, para tener una noción sintética y entendible de las **fases** que implica llevar adelante el **proceso prospectivo**:

- **Fase 1º: “pre-prospectiva”**, la misma consiste en la preparación y focalización previa. Es una especie de **sensibilización y determinación de las reglas del juego** del proceso a seguir.
- **Fase 2º: “consulta”**, en este momento **se participa a los especialistas de la organización** en cuestión para obtener su percepción acerca del futuro organizacional. Ellos son los que aportan los contenidos teóricos de la organización en estudio.

---

<sup>28</sup> ECHANDIA ZAFRA, Paula Escenarios de futuro: Colombia en el ALCA, año 2020. Una visión prospectiva frente al acuerdo hemisférico, pág. 13.

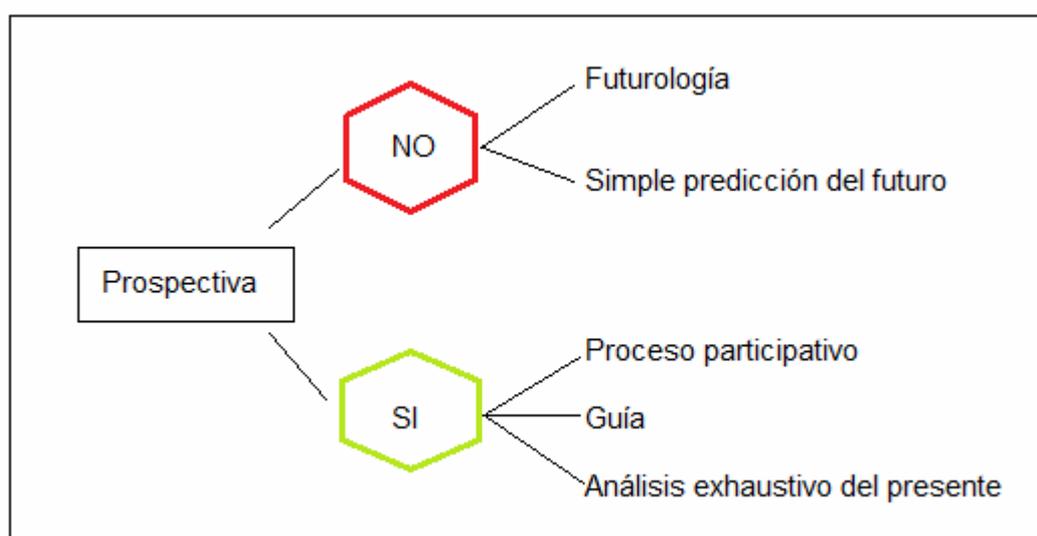
<sup>29</sup> MOJICA, Francisco José y Otros Estudio Prospectivo Escuela Politécnica del Ejército Ecuador 2015, pág. 7.

- **Fase 3°: “post-prospectiva”**, es la etapa de producir las **recomendaciones** pertinentes en reportes que luego serán promocionados y comunicados a los interesados<sup>30</sup>.

Es importante en todo momento contar con la metodología participativa de construcción del futuro, ya que de esta manera elaboraremos un producto focalizado en las verdaderas necesidades que los miembros de la organización en estudio poseen.

A modo gráfico y para sintetizar las ideas claves mencionadas en el presente apartado, expondremos el siguiente cuadro:

Gráfico IV: La prospectiva



Fuente: Elaboración propia.

### **1.4.1. Métodos y técnicas para el análisis y construcción del futuro deseado**

Retomando el punto anterior, aquí especificaremos los principales instrumentos y métodos para el análisis prospectivo y construcción del futuro deseado.

#### **A. Análisis FODA**

Para analizar el contexto de forma integral y sistémica, tanto externo como interno, de una organización, consideramos que el análisis FODA, es la manera más adecuada

<sup>30</sup> MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar Manual de Prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe, pág. 280.

que nos permitirá obtener una visión del lugar en el que se maneja la institución bajo estudio.

El **análisis FODA** es una de las herramientas más eficaces que nos provee de los insumos necesarios para llevar adelante una planificación estratégica, ya que nos **brinda información relevante** que nos permitirá **generar e implantar acciones necesarias** y, por otro lado, **tomar medidas correctivas** que contribuyan a generar mejoras organizacionales<sup>31</sup>.

Es importante destacar que el presente análisis se divide en dos tipos de contextos al momento de llevar a cabo el estudio respectivo.

En primer lugar, comenzaremos por mencionar el “**contexto interno**”, en el cual obtendremos del análisis realizado dos puntos claves:

- ✓ **Fortalezas**: aquellos **factores con los que cuenta la organización** que permitan **aprovechar las oportunidades o protegerse de las amenazas** del ambiente externo.
- ✓ **Debilidades**: aquellos **factores que obstaculizan** el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Por otro lado, tenemos el “**contexto externo**”, en el cual obtendremos del análisis realizado dos aspectos fundamentales:

- ✓ **Oportunidades**: son aquellos **eventos que afectan positivamente el desempeño organizacional**. A pesar de no estar bajo el control directo de la organización, pueden convertirse en una ventaja que facilite la realización exitosa de sus acciones.
- ✓ **Amenazas**: hacen referencia a los **eventos** que directa o indirectamente **afectan negativamente al quehacer organizacional**. Estos eventos, aunque no estén bajo el control de la organización, pueden constituirse en una desventaja para la realización exitosa de las acciones que se pretenden llevar a cabo<sup>32</sup>.

Una vez determinados los elementos que obtenemos del análisis previo, pasamos a la confección de la **Matriz FODA**, con lo cual pretendemos ponderar y ordenar aquellos factores que revistan mayor importancia para la organización.

Gráficamente podemos representar a la Matriz FODA de la siguiente manera:

---

<sup>31</sup> INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL- SECRETARÍA TÉCNICA, Metodología para el Análisis FODA, pág. 2.

<sup>32</sup> ídem, págs. 2-5.

Gráfico V: Matriz FODA

FACTORES INTERNOS  FACTORES EXTERNOS	<b>Lista de Fortalezas</b> <b>F1.</b> <b>F2.</b> ... <b>Fn.</b>	Lista de Debilidades <b>D1.</b> <b>D2.</b> ... <b>Dr.</b>
<b>Lista de Oportunidades</b> <b>O1.</b> <b>O2.</b> ... <b>Op.</b>	<b>FO (Maxi-Maxi)</b> <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> <b>1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX</b> <b>(O1, O2, F1, F3 ...)</b>	<b>DO (Mini-Maxi)</b> <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i> <b>1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX</b> <b>(O1, O2, D1, D3, ...)</b>
<b>Lista de Amenazas</b> <b>A1.</b> <b>A2.</b> ... <b>Aq.</b>	<b>FA (Maxi-Mini)</b> <i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i> <b>1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX</b> <b>(F1, F3, A2, A3, ...)</b>	<b>DA (Mini-Mini)</b> <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i> <b>1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX</b> <b>(D1, D3, A1, A2, A3, ...)</b>

Fuente: Instituto Politécnico Nacional de México - Secretaría Técnica.

A continuación describiremos brevemente las diferentes estrategias expuestas gráficamente arriba:

- ✓ Estrategia DA (Mini - Mini): su objetivo es **minimizar tanto las debilidades como las amenazas**. Es aquella situación que debemos evitar, ya que es de precariedad total, debido a que nuestro contexto externo e interno es totalmente desfavorable, lo que llevaría en caso extremo a la liquidación de la organización.
- ✓ Estrategia DO (Mini - Maxi): procura **minimizar las debilidades y a su vez maximizar las oportunidades**. Es el caso donde identificamos las oportunidades del medio ambiente externo, pero las debilidades que poseemos al interior de la organización no permiten aprovechar las ventajas del medio. Podríamos ver esta estrategia como la de esperar que la competencia se mueva para determinar nuestro accionar acorde se acomode el contexto externo e interno.
- ✓ Estrategia FA (Maxi - Mini): su objetivo es **maximizar las fortalezas y, a su vez, minimizar las amenazas**. Con esta estrategia lo que pretendemos es utilizar nuestras fortalezas organizacionales con cuidado para cercar las amenazas que el medio ambiente externo pudiera presentar.
- ✓ Estrategia FO (Maxi - Maxi): el objetivo es **maximizar las fortalezas y las oportunidades**. Es la situación ideal que a cualquier organización le gustaría alcanzar. En la misma si nos enfrentamos a ciertas debilidades, las

organizaciones intentarían superponerlas y convertirlas en fortalezas; como así también en el caso de encontrarse frente a algunas amenazas, ellas las cercarían para poder centralizarse en las oportunidades<sup>33</sup>.

Es interesante ver que las diferentes estrategias mencionadas nos servirán de guía para determinar cuáles serán las acciones estratégicas que debemos tomar como organización para lograr conseguir los objetivos planteados.

Bajo la premisa de que los extremos no son productivos o en muchos casos son difíciles de alcanzar, observamos que tanto la situación de precariedad total, como es el caso de la estrategia “**DA**”, como así también la utopía organizacional que pregona la estrategia “**FO**” muchas veces es delicado que se produzca en la actualidad, debido a que no todo es desventajoso como así tampoco todo puede ser ventajoso. Creemos que, como patrocinaba Aristóteles, el “**justo medio**” es el punto óptimo donde las organizaciones encontrarán su guía para movilizarse hacia su meta, siempre teniendo presente que se intentará alcanzar el ideal organizacional.

## **B. Construcción de escenarios**

En el presente punto definiremos lo que entendemos por escenario, cuál es su utilidad para la planificación y el proceso de construcción de los mismos.

Los **escenarios**, siguiendo a Peter Schwartz son “**historias que tienen por tema el futuro, y son entonces perfectamente posibles de suceder o no, puesto que ellos tienen un impacto psicológico que no lo tienen los diagramas y las ecuaciones**”<sup>34</sup>. Con ello queremos decir que lo que nos presentan los escenarios **son una imagen de las posibles alternativas que pudiéramos encontrar en un futuro determinado acorde a las acciones estratégicas que llevemos a cabo en el presente**. Los mismos van a funcionar a modo de guía, con el objeto de alcanzar en un punto de tiempo determinado la posición deseable a la cual aspiramos conseguir con nuestra organización.

Según Wack, las **características** que tienen los escenarios son las siguientes:

- ✓ Implican múltiples visiones del futuro.
- ✓ Son más apropiados cuando se manejan fuerzas cualitativas que cuantitativas.
- ✓ Tienen la capacidad de permitir al lector añadir detalles, no son estancos.

---

<sup>33</sup> INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL- SECRETARÍA TÉCNICA, Metodología para el Análisis FODA, págs. 8-10.

<sup>34</sup> SCHWARTZ, Peter La planificación estratégica por escenarios, pág. 203.

- ✓ Deben ser relevantes para realizar las acciones estratégicas<sup>35</sup>.

Por otro lado, siguiendo a la autora Guillermina Baena Paz, vemos las ventajas y desventajas que presentan los escenarios.

**Ventajas:**

- ✓ Ayudan respecto a la toma de decisiones al llevar a cabo las previsiones frente a la incertidumbre del ambiente.
- ✓ Permiten relacionar los cambios entre diferentes variables.
- ✓ Facilitan la comprensión de asuntos complejos.
- ✓ Presentan un panorama holístico y sistemático de la realidad.
- ✓ Permiten focalizar el análisis en los aspectos claves que influenciarán en el futuro.
- ✓ Ayudan a eliminar los eventos poco probables.

**Desventajas:**

- ✓ Debido a la multiplicidad de futuros posibles, no se puede formular un solo futuro.
- ✓ No se pueden dar afirmaciones precisas sobre los futuros dados<sup>36</sup>.

**¿Por qué es necesario utilizar los escenarios en la planificación estratégica?** Los escenarios son una herramienta de planificación ya que nos permiten vislumbrar alternativas posibles frente al contexto de incertidumbre en el cual se manejan las organizaciones.

Tal como sentencia el autor Schwartz, **la planificación por escenarios es un medio reflexivo que permite a los decisores tomar las medidas pertinentes para lograr a tiempo apaciguar las alertas que el medio origina y llevar adelante las medidas correctivas necesarias**<sup>37</sup>.

Por otro lado es relevante describir el **proceso** a través del cual procedemos a la **construcción de los escenarios**. Cabe aclarar que el proceso elegido es el que consideramos más pertinente acorde al objeto de estudio de la presente tesina. El mismo consta de las siguientes etapas:

- **Etapa 1º: identificar el factor clave que servirá de guía para orientar el comportamiento de la organización.** Comenzamos por preguntarnos aquellas cuestiones específicas relevantes para la organización, para luego

---

<sup>35</sup> BAENA PAZ, Guillermina Construcción de escenarios y toma de decisiones, pág. 17.

<sup>36</sup> Ídem, pág. 19.

<sup>37</sup> SCHWARTZ, Peter La planificación estratégica por escenarios, pág. 225.

orientarnos hacia el contexto externo, ¿cuál es el factor clave que llevará a concentrar nuestra reflexión en el futuro? ¿cuáles serán las decisiones de mayor incidencia que influirán en un futuro determinado? Es importante partir de las decisiones que queremos tomar para conocer las posibles contingencias a suplir que puedan surgir en el tiempo.

- **Etapa 2º: identificar aquellos factores claves que incidirán sobre el éxito o fracaso de la decisión tomada en la etapa 1º.** Con ello intentamos tener conocimiento sobre los aspectos que permitirán o no llegar a la decisión tomada en primer término.
- **Etapa 3º: se elabora una lista de aquellas tendencias motrices del macro-entorno** –factores sociales, económicos, políticos, ambientales y tecnológicos– **que influyen sobre los factores claves** que definimos con anterioridad. Separamos lo que se presenta como inevitable y necesario y lo que es imprevisible fijando su campo de elección, acorde a las características de la organización en estudio. En otras palabras, es la etapa de búsqueda de fuerzas motrices para conocer las tendencias que puedan producirse o no.
- **Etapa 4º: se procede a jerarquizar los factores claves y las tendencias motrices.** En este punto se utilizan dos criterios. El primero sobre la base del grado de importancia que lleven a lograr la decisión general. El segundo acorde al grado de incertidumbre que presenta el medio. La finalidad es determinar dos o tres factores más importantes y más inciertos.
- **Etapa 5º: se escogen los ejes a través de los cuales los escenarios van a posicionarse.** Es una de las etapas más importantes en el proceso de construcción de escenarios. Lo que muestran debe estar fundado sobre preguntas determinantes que permitan una solución satisfactoria del problema principal. Se escogen componentes de la pregunta principal que determinan alternativas en cuanto a la decisión original. Es importante destacar que un número elevado de escenarios lo único que logra es generar confusión, por ello es necesario ser acotado al momento de la construcción de los mismos.
- **Etapa 6º: deben tomarse en cuenta los factores claves en cada escenario.** Se confecciona una historia que dé curso a la vida del escenario.
- **Etapa 7º: una vez elaborados los escenarios, es momento de volver a mirar la decisión general para observar cómo se presenta la misma en cada uno de ellos.** Esta etapa nos permite detectar errores en el armado de escenarios,

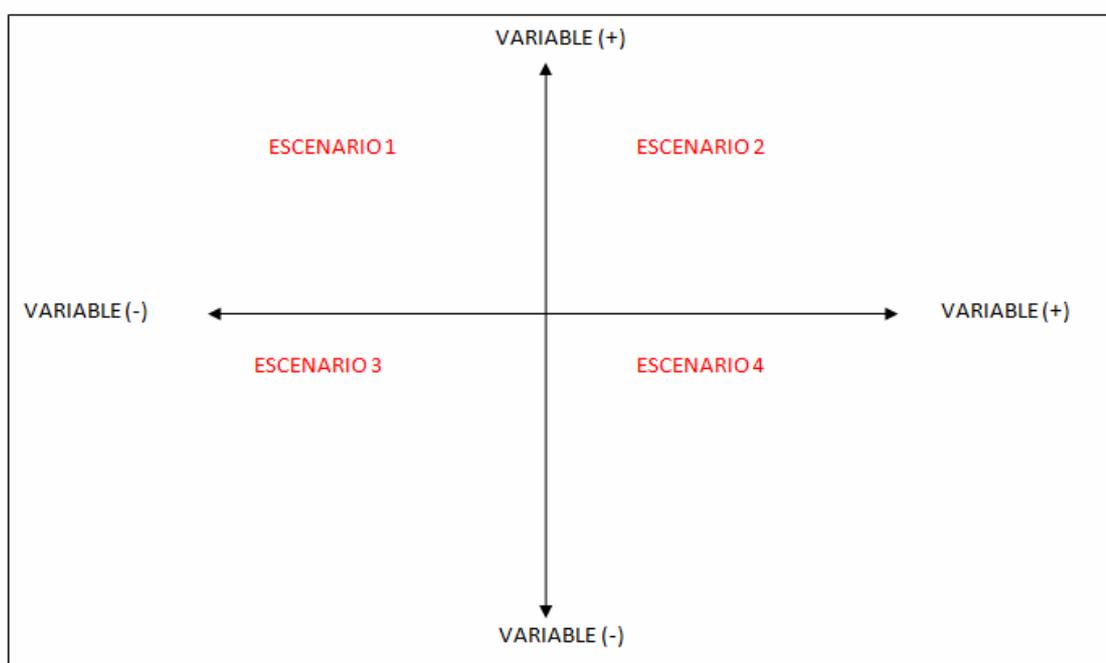
con la finalidad de producir estrategias que sitúen en juego la vida organizacional.

- **Etapa 8º: se seleccionan indicadores** que permitan controlar cuáles escenarios se acercan más a las realidades de la organización en estudio<sup>38</sup>.

El proceso descrito nos permitirá establecer las alternativas posibles que se nos presentan al momento de imaginar el futuro deseado y a través de ellos delinear las acciones estratégicas que nos permitan alcanzarlo.

A modo de ejemplo, presentaremos gráficamente cómo se pueden expresar los escenarios seleccionados en un ejercicio de construcción de los mismos:

Gráfico VI: Ejemplo de construcción de escenarios



Fuente: Elaboración propia.

Para cerrar este apartado es interesante hacer una aclaración acerca del futuro y su posible análisis, la cual, siguiendo al autor Paul Schoemaker es la siguiente: **“cuando contemplamos el futuro, es útil tener en cuenta tres clases de conocimientos:**

- ✓ **Cosas que sabemos que sabemos.**
- ✓ **Cosas que sabemos que no sabemos.**
- ✓ **Cosas que no sabemos que no sabemos”<sup>39</sup>.**

<sup>38</sup> SCHWARTZ, Peter La planificación estratégica por escenarios, págs. 207-221.

<sup>39</sup> SCHOEMAKER, Paul J. H. Scenario Planning: a tool for strategic thinking, pág. 38.

### C. Método DELPHI

El método DELPHI se basa en la **construcción de escenarios sobre la base de la participación de expertos** en las temáticas a trabajar, con lo cual se pretende lograr un examen crítico sobre la evolución que pueda llegar a tener una organización en el futuro.

El punto fundamental con el que cuenta el método es la idea de la participación y retroalimentación de la información entre diferentes expertos del tema a analizar. Bajo esta idea se pretende consensuar la información obtenida a fin de optimizar el análisis a futuro que se realizará.

Las principales **características** con las que cuenta el DELPHI son las siguientes:

- ✓ No existe contacto físico entre las personas que participan.
- ✓ Se llevan a cabo varias sesiones del cuestionario.
- ✓ Los resultados de los cuestionarios son puestos a conocimiento de los encuestados, para producir un control del mismo.
- ✓ Se presentan estadísticas de los resultados obtenidos.

El método cuenta con cuatro **fases principales**. En la **primera fase**, se establecen paneles de expertos para analizar una temática particular y diseñar los ejes del cuestionario. En la **segunda fase**, se lanza el cuestionario entre los expertos que han sido seleccionados. En la **tercera fase**, se lleva a cabo el análisis, control y retroalimentación de los resultados del primer cuestionario, como así también se lanza la segunda ronda del cuestionario. **Por último**, se evalúa la información obtenida por los cuestionarios y se procede a la conversión de los mismos en valores estadísticos, por otro lado se produce el análisis de los expertos.

Entre las **ventajas** que presenta el método encontramos las siguientes:

- ✓ Capacidad para explorar problemas complejos con opiniones fundadas.
- ✓ Evita comunicaciones irrelevantes, al contar con expertos en las temáticas a estudiar.
- ✓ Se puede adaptar en función de los aportes del grupo.

Por otro lado, entre las **desventajas** más sobresalientes, encontramos las siguientes:

- ✓ Son procesos que requieren mucho tiempo y predisposición por parte de los participantes.

- ✓ Si el cuestionario no está bien definido, pueden existir ideas preconcebidas que no permitan abarcar en su totalidad al tema en estudio<sup>40</sup>.

#### D. Extrapolación de Tendencias

Con esta metodología lo que se pretende es **proyectar tendencias del pasado que aparecen como constantes hacia el futuro**.

La extrapolación de tendencias trabaja sobre la idea de que **el futuro es una continuación del pasado**.

Siguiendo a los autores Medina Vásquez y Ortegón, la técnica se fundamenta en tres **supuestos**:

- ❖ Los patrones que se observan van a perdurar en el futuro.
- ❖ Las variaciones que se registren deben ser recurrentes en el futuro.
- ❖ Las mediciones que tomamos de las tendencias deben ser confiables y válidas.

Como principal **ventaja**, encontramos que se trata de una metodología sencilla y de fácil comprensión.

Entre las **desventajas** que presenta la herramienta, podemos observar:

- ✓ Atiende solamente los procesos que ya están interviniendo.
- ✓ Proporciona resultados útiles sólo a corto plazo.

Es una metodología muy conveniente a la hora de analizar crecimientos económicos y evolución de productos lanzados al mercado. Mientras que no posee grandes virtudes al momento de estudiar organizaciones complejas que se manejan en ambientes cambiantes y fluctuantes, donde las tendencias no suelen ser muy confiables<sup>41</sup>.

#### E. Panel de Expertos

La idea fundamental es **reunir a expertos en una temática particular** y mediante metodologías concretas de selección y motivación de grupos, asignar las tareas pertinentes **con la finalidad de desarrollar conocimientos**.

El **objetivo principal** de la herramienta es proporcionar observaciones acerca de los eventos relevantes que pudieran ocurrir con la intención de construir visiones de futuro posibles que existan en los ámbitos a tratar.

Como **características principales**, distinguimos:

- ✓ Creatividad de los expertos.

---

<sup>40</sup> MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar Manual de Prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe, págs. 400-402.

<sup>41</sup> Ídem, págs. 402-404.

- ✓ Generación de conocimientos relevantes.
- ✓ Difusión del proceso prospectivo.
- ✓ Interconexión de los expertos para generar un conocimiento común.

Es importante contar con un liderazgo activo y predispuesto a evitar el predominio de personalidades fuertes que puedan ser perjudiciales en lo que refiere a la elaboración de conocimientos.

Como **ventaja** relevante tenemos el hecho de la socialización del conocimiento y la optimización del tiempo de trabajo. Mientras que por el lado de la **desventaja** aparece el hecho de la posibilidad de emergencia de grupos dominantes que perjudiquen la interacción grupal adecuada<sup>42</sup>.

## F. Análisis Morfológico

La presente herramienta se basa en la **ordenación y sistematización de la información que permita resolver un problema**. Lo que se intenta es tener un conocimiento amplio acerca de todas las posibles alternativas a futuro que se le presenten a un sistema u organización. Con el análisis lo que se intenta es llegar a la producción de nuevos procedimientos o productos.

Los **pasos** con los que cuenta para llevar adelante el estudio descrito son los siguientes:

- 1º Paso: se define el problema de estudio.
- 2º Paso: se identifican los parámetros que caracterizan el problema a estudiar.
- 3º Paso: se construye la matriz multidimensional con los parámetros definidos en el punto anterior.
- 4º Paso: se analizan y evalúan las soluciones aportadas por la matriz multidimensional.
- 5º Paso: se analiza la mejor solución identificada en el 4º Paso y se considera su factibilidad de suceder acorde a los recursos con los que se cuenta.

Por el lado de las **ventajas** que presenta la herramienta, encontramos las siguientes:

- ✓ Puede ser utilizada en diversas temáticas de estudio.
- ✓ Presenta la posibilidad de brindar conocimientos relevantes.
- ✓ Ofrece una gran cantidad de datos.
- ✓ Permite llevar a cabo un análisis sistémico e integral del presente y futuro.

---

<sup>42</sup> MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar Manual de Prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe, págs. 406 y 407.

Mientras que por el lado de las **desventajas**, encontramos la complicación de establecer relaciones entre las variables, debido al amplio número de información que manejamos<sup>43</sup>.

### G. Impacto Cruzado

Según los autores Medina Vásquez y Ortegón, el método de impacto cruzado “...es **un enfoque analítico de las probabilidades de ocurrencia de un evento...**”.

Lo que realizamos es un análisis del futuro a través de aquellos eventos que tengan probabilidad de ocurrencia o no en un punto del tiempo determinado.

Entre las **características sobresalientes** encontramos:

- ✓ Necesidad de contar con expertos que comenten las probabilidades de ocurrencia de ciertos eventos futuros.
- ✓ Toma como referencia las relaciones de causalidad entre variables.
- ✓ Considera las interrelaciones en cuanto a la ocurrencia de eventos.

La herramienta trabaja bajo el fundamento de que **un evento puede afectar positiva o negativamente la ocurrencia de otro evento**.

Entre las **fases** que comprende la metodología en análisis, visualizamos las siguientes:

- Identificación de los eventos que se tomarán en cuenta.
- Asignación de las probabilidades de ocurrencia de dichos eventos.
- Estimación de aquellas probabilidades que puedan ser condicionales.
- Cálculo de la matriz de impacto cruzado.
- Evaluación de la matriz.

Como principal **ventaja** identificamos la posibilidad de utilizar el método de impacto cruzado como complemento de otras herramientas prospectivas. Mientras que la **desventaja** más relevante es la exigencia de los expertos al momento de emitir dictámenes; ello implica que se examine un número pequeño de variables claves en la realidad, dejando de lado otras tantas relevantes<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar Manual de Prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe, págs.409-411.

<sup>44</sup> Ídem, págs. 412-414.

## H. Otras herramientas prospectivas

Para no dejar de mencionar otras herramientas prospectivas, haremos una breve aclaración de las restantes.

Siguiendo a los autores antes mencionados, Javier Medina Vásquez y Edgar Ortegón, encontramos las siguientes herramientas:

- El **brainstorming** o también denominado **tormenta de ideas**, hace mención a la metodología participativa y creativa de grupos de personas, quienes expresan sus opiniones sobre una temática de estudio en particular, que permitan el debate de las mismas.
- Los **árboles de competencia**, los cuales funcionan bajo la premisa del análisis de sistemas, en donde los árboles establecen una imagen de la organización en estudio a fin de contemplar sus competencias distintivas y la dinámica con que cuentan para el establecimiento de acciones estratégicas.
- El **análisis estructural**, el mismo se basa en un estudio sistémico e integral en el cual se consideran las variables externas e internas de la situación en estudio.
- Los **mapas de trayectorias tecnológicas**, funcionan a través del establecimiento de relaciones entre diversos elementos, buscando constituir posibles evoluciones en líneas temporales, con la intención de seleccionar alternativas estratégicas que puedan utilizarse para alcanzar los objetivos planteados.
- Los **juegos de actores**, que sirven para la comprensión de los conflictos que puedan llevarse a cabo mediante el uso de dinámicas de simulación de comportamiento de los actores sociales intervinientes<sup>45</sup>.

### 1.5. A modo de síntesis

En el presente capítulo describimos los conceptos fundamentales que servirán de marco teórico a la presente tesina. Los mismos tienen la finalidad de esclarecer aquellas nociones que tomamos para llevar adelante el análisis organizacional que realizamos en la ALJT.

En primer lugar, vimos que la sostenibilidad y el posicionamiento que las organizaciones pretenden alcanzar, se puede lograr mediante un proceso participativo

---

<sup>45</sup> MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar Manual de Prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe, Anexo III.

de planificación prospectiva estratégica que nos permita construir y alcanzar, basados en datos del presente, el futuro que pretendemos conseguir.

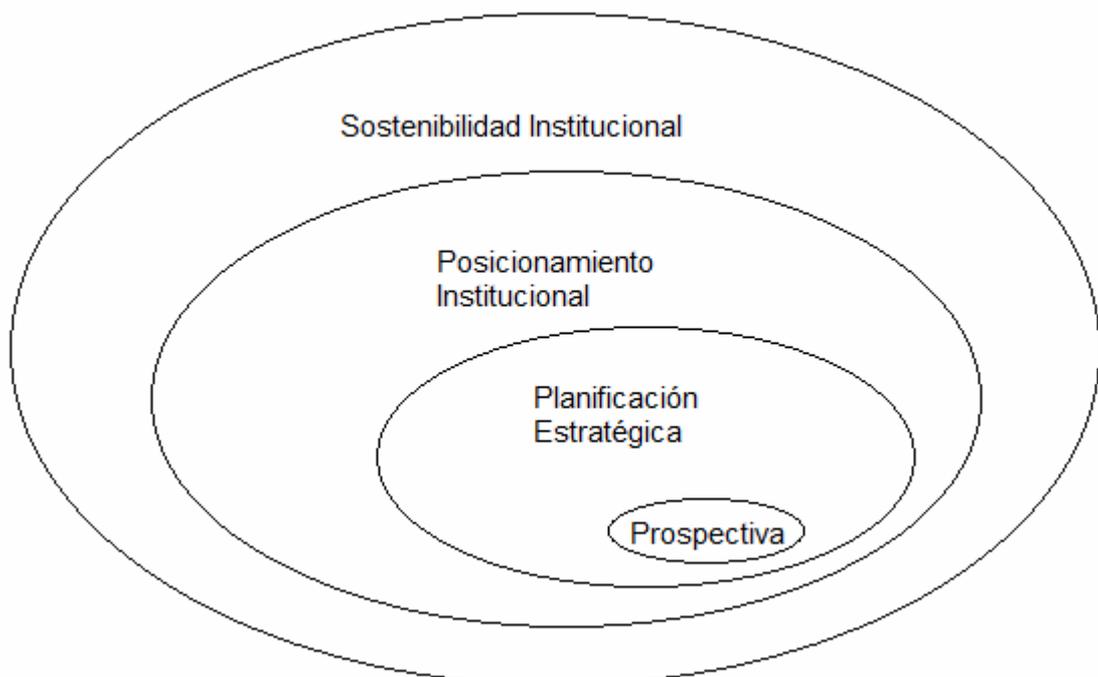
Por otro lado, el proceso descrito en el capítulo es esencialmente participativo y bajo la impronta de la “pro-actividad”, es cómo se genera un sentido de cambio organizacional que lleve a actuar sobre las falencias que las mismas presentan en la actualidad, con la intención de generar un futuro promisorio y superador donde se optimice su accionar.

En tercer lugar, si bien el futuro se presenta como multifacético, cambiante y borroso, a través de la prospectiva, entendida como una herramienta de planificación estratégica, se logrará delinear el camino a seguir para lograr conseguir los objetivos planteados por la organización.

Por último y para dar cierre a la primera parte del presente trabajo de investigación, consideramos necesario sintetizar lo expuesto en la siguiente frase: **“para perdurar en el tiempo y obtener ventajas competitivas es necesario y fundamental ser diferentes al resto”**. Este punto lo alcanzaremos únicamente cuando consigamos generar un alto grado de apropiación por parte de los miembros de la organización que se esté analizando sobre el camino a seguir para lograr las estrategias propuestas.

Es relevante representar gráficamente los conceptos descritos en el presente capítulo:

Gráfico VII: Conceptos claves de la Planificación Prospectiva Estratégica



Fuente: Elaboración propia.

En el **Capítulo II**, describiremos el análisis FODA que realizamos con la Asociación Latinoamericana de Jueces del Trabajo, para detallar y demostrar la efectividad que la herramienta presenta al momento de obtener un estudio integral y sistémico que permita enmarcar a la organización, con la intención de detectar ventajas y desventajas externas e internas que la misma presenta y, a partir de allí, trabajar sobre el camino a seguir para llegar al objetivo institucional planteado.

## **CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN DINÁMICA Y PROSPECTIVA DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE JUECES DEL TRABAJO (ALJT)**

En el presente apartado tomaremos en cuenta las fases de elaboración del plan estratégico vistos en el *capítulo I (punto 1.3.1)*, *considerando las etapas 1º, 2º, 3º y 4º, que abarcan desde la “sensibilización y formulación del plan del plan” hasta el “diagnóstico estratégico. Matriz FODA”*.

Por otro lado *describiremos el análisis FODA que llevamos a cabo* para comprender los cambios del contexto externo e interno en cual se encontraba la ALJT, el cual nos permitió contextualizar y caracterizar a la organización en el medio en que se manejaba para identificar y priorizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

*El objetivo del presente capítulo es demostrar la utilidad práctica y metodológica que la herramienta* en cuestión *presenta* al momento de construir un plan estratégico institucional.

### **2.1. Etapa I: sensibilización, definición del curso a seguir y formulación del “plan del plan”**

Para dar comienzo con el plan estratégico, antes que nada fue necesario conocer la viabilidad que el proyecto a realizar presentaba, con la intención de conocer el nivel de dificultad o no que pudiéramos contar para llevar a cabo el estudio acorde a los recursos disponibles, tanto del equipo técnico como de la Asociación en cuestión.

En este punto fue interesante resaltar:

- ✓ **Participación de los actores claves a la hora de construir colectivamente el plan estratégico.**
- ✓ **Disponibilidad de recursos de la ALJT y del equipo técnico para llevar adelante el proceso.**

Por otro lado, debido al conocimiento que poseíamos de la institución y el acercamiento con sus miembros directivos, los mismos plantearon como preocupación la cuestión de sumar más asociados y ser competitivos en materia académica frente al resto de las otras organizaciones que venían adaptándose rápidamente a los cambios globales en lo que respecta al derecho laboral. A ello se le añadió el factor de que la Asociación maneja una temática -derecho laboral- conflictiva y dinámica, que va mutando acorde a la evaluación de las relaciones productivas y de capital que se ven influenciadas por las coyunturas políticas mundiales, lo cual la hace una organización en cambio permanente, en lo que refiere a los asuntos que trata.

Antes que nada era necesario definir el “**plan del plan**” el cual representa a la **organización mínima de gestión que tenemos que tener antes de abordar el proceso en estudio**. En este punto es donde planteamos y determinamos el camino a seguir previo al plan estratégico institucional<sup>46</sup>. Fue necesario guiarnos por el esquema propuesto por los autores Ruiz y Vitale, de los cuales resaltamos:

- Realizar un cronograma de actividades.
- Determinar los lugares de trabajo en el proceso de planificación estratégica.
- Definir los criterios de participación.
- Identificar los actores claves de la Asociación, que serían los guías en los talleres que se llevaron a cabo.
- Definir los recursos a utilizar en el proceso.
- Diseñar una estrategia comunicacional<sup>47</sup>. En este punto es interesante mencionar que la Asociación en ese momento no contaba con difusión virtual, ya que había perdido el dominio de su página web. Es por ello que el equipo técnico, les generó un plan de marketing y difusión comunicacional: Blog Oficial, casilla de correo electrónico, Redes Sociales (Facebook y Twitter):

---

<sup>46</sup> RUIZ, Ana María y VITALE, Javier A. Prospectiva y Estrategia: El caso del Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (PEVI), pág. 16.

<sup>47</sup> Ídem.

✓ Blog Oficial (www.aljtrabajo.org):



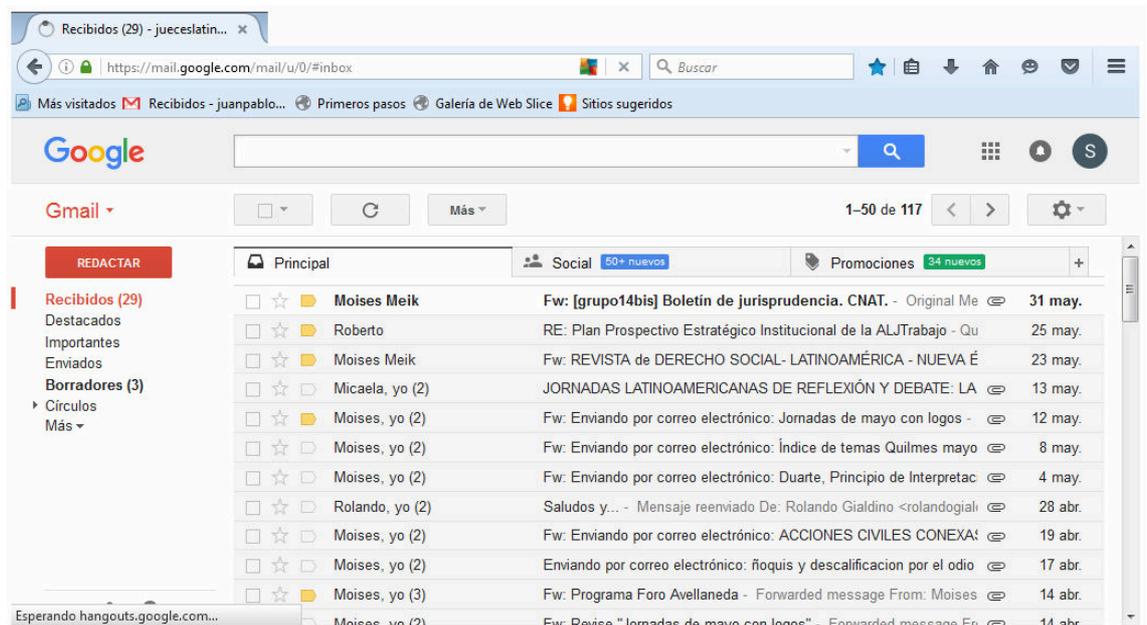
✓ Facebook (Asociación Latinoamericana de Jueces del Trabajo):



✓ Twitter (@ALJTrabajo):



✓ Correo Electrónico (jueceslatinoamericanos.trabajo@gmail.com):



Una vez ponderados los puntos mencionados y determinado que era una experiencia única debido a las características de la Asociación y el impacto que la misma generaba en la comunidad del derecho, fue momento de comenzar con las actividades de sensibilización, que permitieran dar a conocer lo que queríamos llevar adelante. Aquí fue importante realizar una reunión con los actores claves de la Asociación con el objeto de dar a conocer los mecanismos que se utilizarán, la metodología para llevarlo a cabo, las finalidades del proceso y explicar aquellas cuestiones que no están claras sobre el trabajo a consumar.

Para ello llevamos a cabo el **“Primer taller virtual sobre concientización de la Planificación Estratégica para la ALJT”** que tuvo lugar en un hotel céntrico de la Ciudad de Mendoza, el 10 de mayo de 2014. En el mismo participaron de forma presencial, el Presidente hasta ese momento de la ALJT, Dr. Roberto Pompa (Argentina), la Secretaria General Dra. Silvia Escobar (Argentina) y el equipo técnico a cargo de la Planificación Estratégica Institucional, compuesto por el Lic. Javier Vitale (tutor), Juan Pablo Aldao y Carolina Castro. Por otro lado, de manera virtual estuvieron compartiendo la reunión el Dr. Luis Raffaghelli (Argentina) y la Dra. Silvana Gianero (Uruguay).

Para dar comienzo, **se realizó una presentación sobre la importancia de la Planificación Estratégica y los aspectos positivos que proveía su implementación** en las organizaciones en general y los efectos que la misma podría provocar en la Asociación. En otro punto, se comentó cuáles eran las expectativas que la ALJT tenía en ese momento acerca del trabajo que se estaba por realizar y se establecieron las bases sobre las cuales se iba a difundir el proyecto para el resto de los miembros de la Asociación, como así también se estipularon las condiciones para dar comienzo con los talleres presenciales y virtuales.

En cuanto a la conectividad virtual se utilizó la plataforma gratuita Skype y, previamente, se les informó a todos los asociados de la ALJT sobre la metodología a desarrollar a través de correos electrónicos -cómo ingresar a dicho programa y los pasos a seguir para la conectividad-. También se difundió por otros medios, como: Página Oficial, Facebook, Twitter.

Fue necesario en esta etapa **definir y determinar las reglas de juego** a través de las cuales nos íbamos a manejar para transitar colectivamente la construcción del plan estratégico. En este sentido se recalcó la importancia de:

- ✓ **Compromiso del foro ejecutivo de la ALJT.**
- ✓ **Participación del resto de los asociados.**

- ✓ **Comunicación y retroalimentación constante entre el foro ejecutivo y el equipo técnico.**

Una vez determinadas las implicancias y aspectos claves con el foro ejecutivo de la ALJT, fue necesario ampliar la participación y dar a conocer a la mayor cantidad posible de interesados y asociados de la Asociación, el trabajo realizado. Para esta oportunidad se llevó a cabo el **“Segundo taller de lanzamiento y constitución del Foro de Análisis Prospectivo-Estratégico”**, realizado en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, de la UNCuyo, el día 31 de julio de 2014. En el mismo participaron de forma presencial, el Lic. Luis Ragno, la Dra. Silvia Escobar, el Dr. Carlos Felici, miembros de la Justicia laboral mendocina, el equipo de trabajo de planificación a cargo del Lic. Javier Vitale, Juan Pablo Aldao y Carolina Castro, entre otros. De modo virtual, mediante plataforma de conectividad Skype, participó el hasta entonces Presidente de la ALJT, el Dr. Roberto Pompa.

En el taller se realizó un breve marco de referencia compartido acerca de lo que implicaba llevar a cabo una planificación estratégica, en donde vimos **¿Qué es un plan estratégico? ¿Por qué formular un plan? ¿Cómo se formula (etapas)?** Por otro lado **se definieron los ámbitos de participación**; se explicó el **análisis interno y externo**, a través de la herramienta FODA. Por otro lado, también comentamos acerca de la **metodología prospectiva** (¿Qué es? ¿Para qué nos sirve? Y su importancia en la aplicación organizacional).

Se presentaron temas sobre los cuales trabajar en conjunto, tales como: Visión, Misión, objetivos, estrategias y acciones estratégicas. Además **se exhibió el plan de trabajo** con el cual se iban a llevar a cabo los siguientes talleres. Por último, **se permitió a los presentes debatir acerca de las ideas expuestas**. Como resultado se vio un alto grado de interés por llevar adelante una planificación, ya que la mayoría coincidió en que era completamente necesario y relevante para la Asociación y sobre todo para la justicia en general. Algunas de las **ideas que surgieron** fueron las siguientes:

- **Crear un observatorio de derecho del trabajo en la órbita de la ALJT.**
- **Fomentar más la publicidad de la información de la ALJT.**
- **Incrementar la participación y asociación de la ALJT.**
- **Crear canales de transmisión de la información entre socios y no socios del derecho del trabajo**, para generar un canal de retroalimentación entre los participantes.

### 2.1.1 Primera experiencia

Como **resultados** de los dos primeros talleres de sensibilización, motivación y presentación del plan estratégico entre el equipo técnico, el foro ejecutivo, asociados y demás miembros del derecho laboral, resaltamos los siguientes aspectos:

- ✓ **Un alto grado de predisposición por parte de los miembros de la ALJT** a inmiscuirse en un proceso de construcción de contenido nuevo que beneficiaría a la Asociación en un futuro determinado.
- ✓ **Participación e intercambio de criterios** para llevar adelante el proceso de planificación estratégica institucional.
- ✓ **Se trabajó ordenadamente y se presentaron de manera concisa y clara los conceptos a trabajar**, con la intención de focalizar sobre los **puntos clave de la planificación estratégica**, sean los casos de: **compromiso; guía hacia los objetivos determinados e identificación con la idea a seguir.**

Era la primera vez que el equipo técnico trabajaba con la metodología de conectividad virtual y los resultados fueron totalmente satisfactorios ya que en todo momento se produjo un ambiente de reflexión y debate, sin perder de vista la conexión con aquellos miembros que no pudieron estar presentes en la primera reunión.

Fue muy importante la participación de los miembros ejecutivos de la ALJT que se mostraron atentos y dispuestos a colaborar en todo momento con el proceso que se estaba por comenzar a realizar. Ello es fundamental, si tenemos en cuenta que para realizar un cambio tan importante en la organización, es necesario contar con la plena predisposición de sus actores claves.

Por último, fue óptimo sentar las bases y dejar en claro el proceso de planificación estratégica institucional, ya que a partir de allí se estableció la piedra fundacional que dio origen y fuerza al proceso de elaboración colectiva del plan que luego iremos describiendo en el presente capítulo y continuaremos en el Capítulo III.

En los apartados 2.2 y 2.3 detallaremos el análisis FODA que llevamos a cabo para determinar el contexto externo e interno de la ALJT.

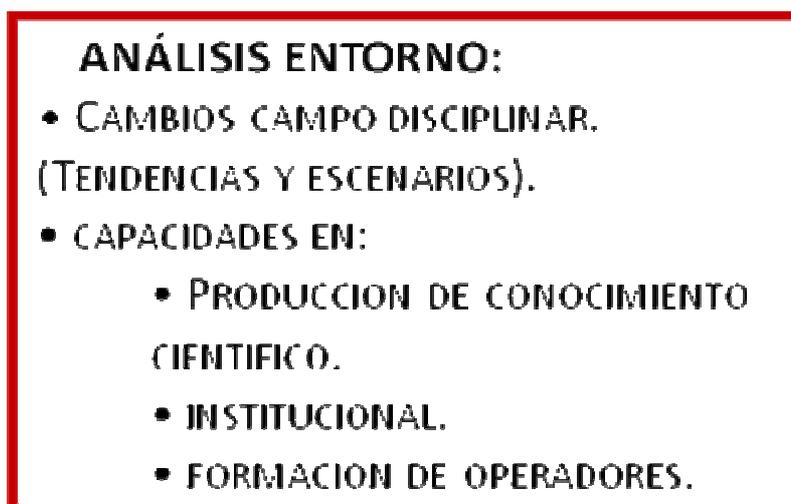
### **2.2. Etapa II: caracterización del ambiente externo. Identificación y priorización de oportunidades y amenazas**

Para dar comienzo con el análisis exhaustivo realizado a la ALJT y una vez elegida la herramienta de análisis FODA, considerada la más pertinente acorde a las características que la organización presentaba, era momento de empezar por el lado

del **contexto externo**, entendido éste como los **procesos provenientes del medio que pueden o no ejercer algún tipo de influencia sobre el desempeño de la Asociación**.

Se determinaron, como paso previo orientador del proceso, las siguientes temáticas a observar, con la intención de centrar el análisis en aquellos factores claves que el equipo técnico determinó junto al foro ejecutivo de la ALJT.

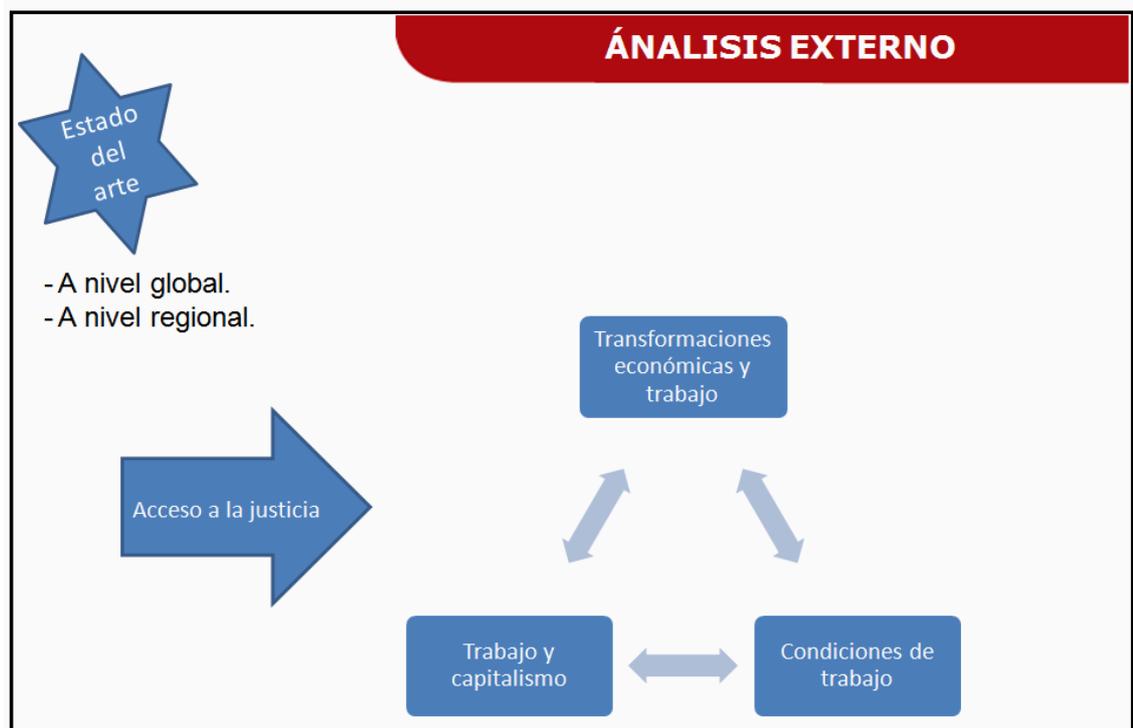
Gráfico VIII: Factores claves del análisis del entorno de la ALJT



Fuente: Taller de sensibilización para la ALJT, CEP (Mendoza, mayo 2014).

Una vez definidos los principios orientadores, fue momento de aplicar el contenido a la ALJT, para poder visualizar el contexto externo con el lenguaje del derecho laboral. Este punto fue importante para poder contextualizar el proceso con la información que el foro ejecutivo de la Asociación fue proponiendo a lo largo de los dos talleres de sensibilización previamente realizados.

Gráfico IX: Análisis externo de la ALJT



Fuente: Taller de sensibilización para la ALJT, CEP (Mendoza, mayo 2014).

Con el camino definido para el análisis del entorno, fue tiempo de realizar el **“Tercer taller de contexto global y regional de la ALJT”**, llevado a cabo en un Hotel de Puerto Iguazú, Misiones - Argentina, el día 29 de Agosto de 2014. Se realizó completamente en forma virtual, mediante plataforma de conectividad Skype y participaron, el Dr. Roberto Pompa (Argentina), la Dra. Silvia Escobar (Argentina), la Dra. Silvana Gianero (Uruguay), el Dr. Hugo Melho Filho (Brasil) actual presidente de la ALJT, el Dr. Luis Raffaghelli (Argentina), entre otros miembros de la Comisión de la ALJT. El taller estuvo coordinado por el equipo técnico a cargo de Juan Pablo Aldao y Carolina Castro desde Mendoza, bajo la supervisión del Lic. Javier Vitale.

La actividad se desarrolló en dos partes, en la **primera**, se produjo una breve **exposición acerca de las siguientes temáticas teóricas y estadísticas:**

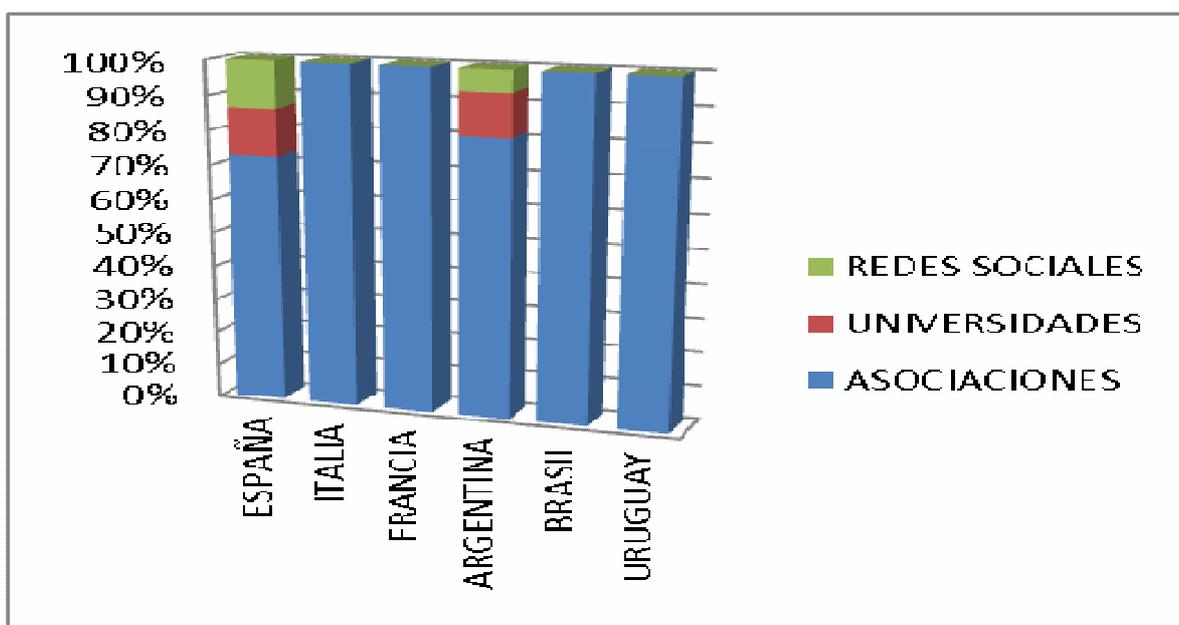
- **“Cambios y transformaciones en el Derecho Laboral Latinoamericano”.** **Se visualizaron aquellos caracteres comunes** –herencia histórica común; tradición de autoritarismos; rupturas institucionales- **y diferencias que se presentan entre los países** pertenecientes a la región latina –gran diversidad geográfica, económica y étnica; diferentes índices de desarrollo económico y humano; historia política-. Para ello se utilizó información de diferentes medios del derecho laboral aportados por el foro ejecutivo de la ALJT, como así

también legislación laboral –Leyes de contratos de trabajo- de Argentina, Brasil y Uruguay. Se tomaron en cuenta como muestra los tres países mencionados, debido a la grandeza geográfica que abarca la ALJT.

- **“Tendencias en el empleo”**. Aquí **se presentaron diferentes directrices a futuro que pueden impactar en el mercado laboral debido a la introducción de nuevos eventos**, como por ejemplo el teletrabajo y la revolución energética. Para este punto se consultó información de diferentes artículos académicos como fue el caso de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) e instituciones especializadas en temáticas laborales.
- **“Capacidades institucionales”**. En este punto se llevó a cabo un relevamiento de aproximadamente cuarenta instituciones, a través de información consultada en internet, tomando como países de referencia a: Argentina, Brasil, Uruguay, España, Francia e Italia. Los países europeos fueron considerados ya que el Foro Ejecutivo de la Asociación aconsejó hacer mención de los mismos debido a que son referentes en materia laboral a nivel mundial. En el mismo **se presentaron datos estadísticos** que dieron muestra de dos aspectos relevantes:

✓ **Instituciones que abordan temáticas de derecho laboral:**

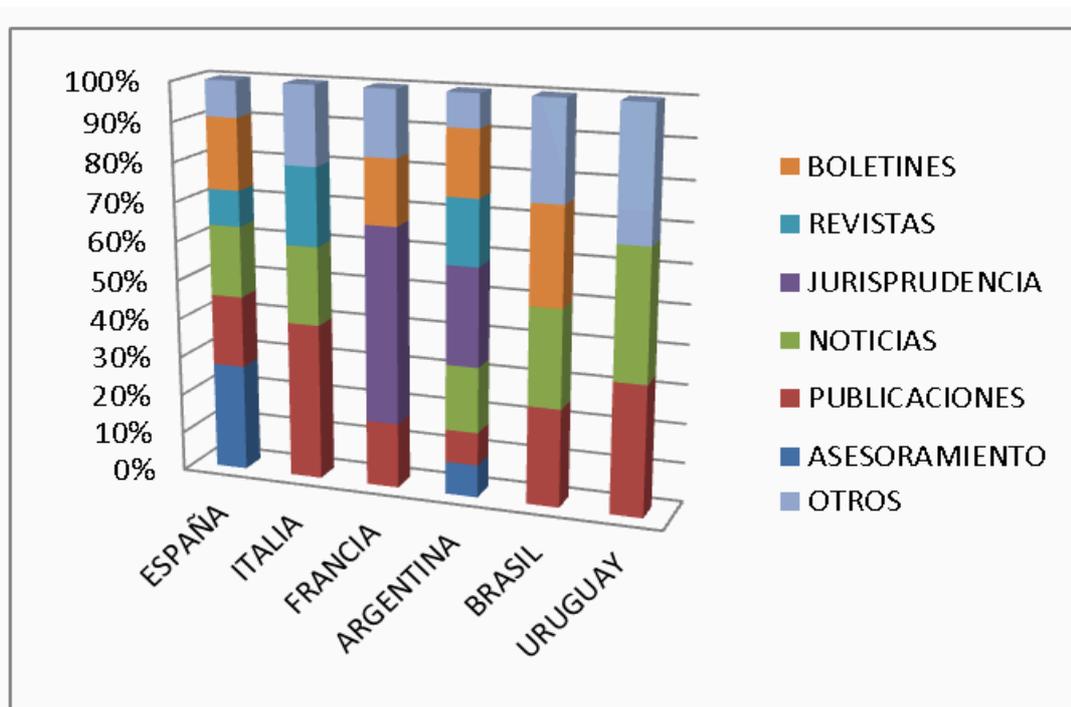
Gráfico X: Instituciones que tratan acerca de derecho laboral



Fuente: Taller sobre el contexto global y regional de la ALJT, CEP (Mendoza, agosto 2014).

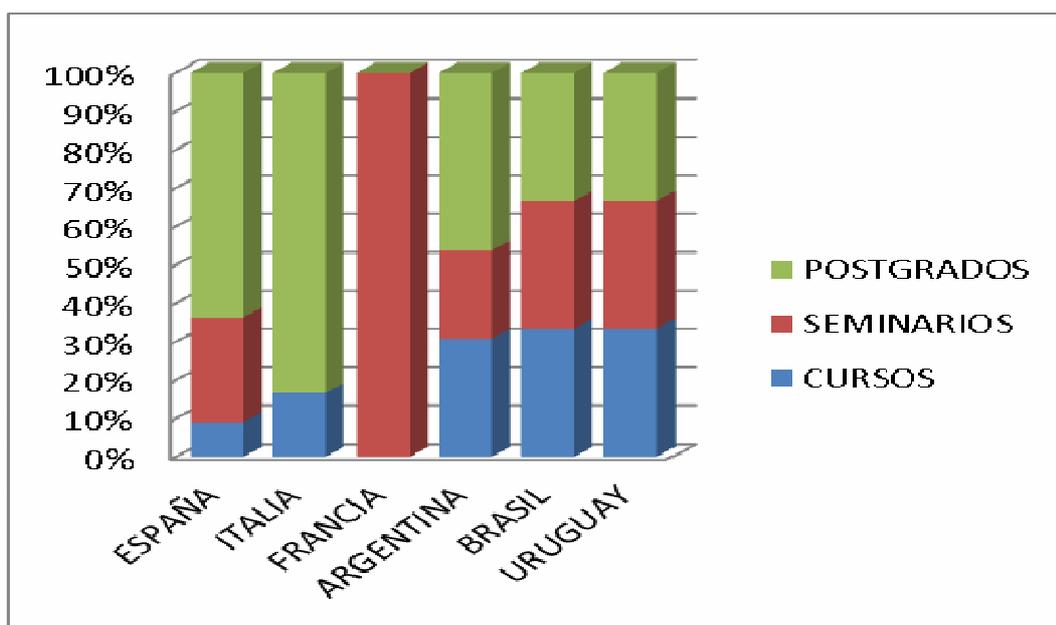
- ✓ **Servicios y capacitaciones que las instituciones ofrecen en sus páginas oficiales:**

**Gráfico XI:** Servicios prestados en páginas webs



Fuente: Taller sobre el contexto global y regional de la ALJT, CEP (Mendoza, agosto 2014).

**Gráfico XII:** Capacitaciones ofrecidas en páginas webs

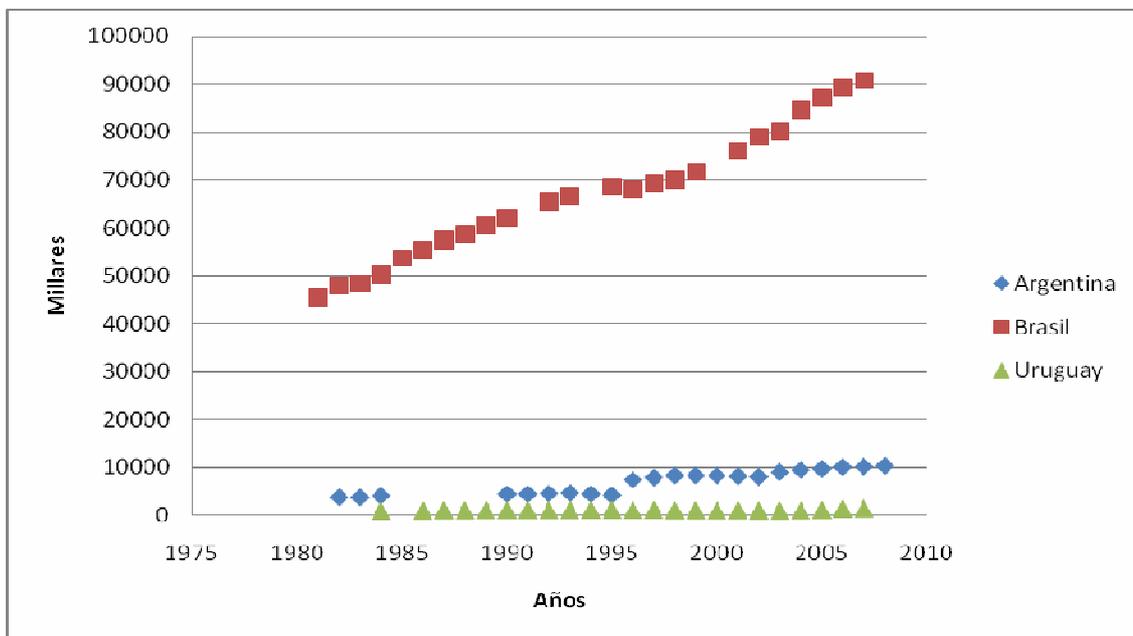


Fuente: Taller sobre el contexto global y regional de la ALJT, CEP (Mendoza, agosto 2014).

➤ **“Implicancias para Latinoamérica”.** Aquí se detalló el análisis comparado realizado entre Argentina, Brasil y Uruguay, donde se trataron y presentaron **datos estadísticos** de los siguientes aspectos:

✓ **Nivel general de empleo:**

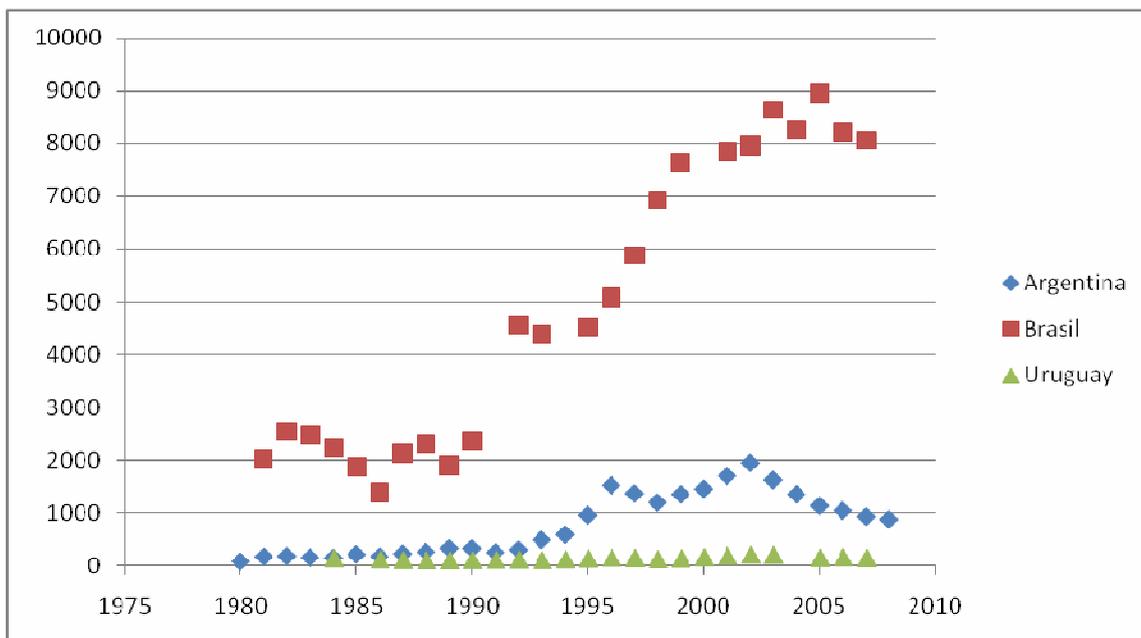
Gráfico XIII: Nivel general de empleo



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados en la página oficial de la OIT.

✓ **Nivel general de desempleo:**

Gráfico XIV: Nivel general de desempleo



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados en la página oficial de la OIT.

- ✓ **Empleo informal**, también denominado “trabajo en negro”:

Gráfico XV: Indicadores de empleo informal

Países	Indicador	Periodo	Resultados
Argentina	Empleo asalariado no registrado	2003 - 2012	↓ 14,5
Brasil	Empleo informal (% empleo total)	2002 - 2012	↓ 13,9
Ecuador	Empleo informal (% empleo total)	2009 - 2012	↓ 10,8
Jamaica	Empleo informal (% empleo total)	2008 - 2012	↓ 3,1
México	Empleo informal (% empleo total)	2010 - 2013	↓ 0,7
Paraguay	Empleo informal (% empleo total)	2001 - 2011	↓ 5,8
Perú	Empleo informal (% empleo total)	2004 - 2012	↓ 6,6
Colombia	Empleo informal (% empleo total)	2009 - 2012	↓ 2,3
R. Dominicana	Empleo informal urbano	2005 - 2010	↓ 10,7
Uruguay	Empleo sin registro en Seguridad Social	2004 - 2012	↓ 15,1

Fuente: Elaboración propia en base a Notas Farlac.

En cada uno de los cuatro puntos exhibidos se identificaron diferentes oportunidades y amenazas por el equipo técnico.

Una vez presentada la exposición sobre los contenidos teóricos y estadísticos que el equipo técnico analizó y sistematizó, se comenzó con los **talleres**. **En primer lugar se llevó a cabo una evaluación de expectativas** para conocer cuál era la idea que cada participante tenía respecto a las actividades a realizar.

**Por otro lado** se realizó un **taller acerca de las oportunidades y amenazas** que presentaba el contexto externo de la ALJT, en el cual los participantes tuvieron que ponderar las diferentes alternativas propuestas por el equipo técnico, bajo la guía de la Dra. Silvia Escobar, de acuerdo al grado de relevancia que cada uno considerara pertinente. La actividad consistió en una lectura individual de un listado de doce sentencias, afirmaciones, extraídas de las exposiciones previas. En esta instancia cada participante debía indicar su grado de acuerdo con las mismas, utilizando para ello una escala de valoración del 1 al 7 -donde el 1 era totalmente en desacuerdo y el 7 totalmente de acuerdo-.

A continuación mencionaremos y describiremos resumidamente las oportunidades y amenazas que fueron presentadas a los participantes del taller.

## **A. Oportunidades**

- 1. A nivel regional la ALJT se muestra como una nueva oportunidad de asesoramiento internacional específico frente a otras instituciones internacionales que versan sobre la misma temática.**

Es posible lograr esto al contar con credibilidad institucional brindada por actores claves, como son el caso de: Organización Internacional del Trabajo (OIT), Asociaciones de Jueces Laborales Latinoamericanas (ANAMATRA, AMATRA -brasileras-, entre otras), como así también contar con la predisposición de las diferentes cúpulas de poder político, judicial y legislativo de los diferentes países que son miembros de la misma, por medio de las cuales permiten que la Asociación pueda llevar adelante sus actividades. Sin el apoyo mencionado sería imposible que la ALJT consiga los objetivos que se plantean anualmente, sean el caso de: brindar cursos, publicar su revista oficial, emitir veredicto calificado en materia de derecho laboral, participar en actividades protocolares con organismos internacionales y regionales.

- 2. La ALJT se presenta como un bloque judicial homogéneo en materia laboral frente a las diferentes realidades mostradas por los distintos países de América Latina.**

Debido a la diversidad que presentan los países latinoamericanos, la ALJT tiene la posibilidad de posicionarse como un mecanismo de sistematización laboral que permita a los trabajadores, jueces, abogados y demás funcionarios contar con un soporte informático unificado en lo que refiere a criterios comunes laborales, con la intención de homogeneizar el derecho del trabajador en la región.

- 3. A nivel regional la ALJT puede anticiparse en la investigación y publicación de tendencias laborales y la necesidad de nuevas legislaciones frente a cambios.**

Esto sería posible si la Asociación contara con un Observatorio Latinoamericano que fomentara la investigación del derecho laboral en las diferentes realidades de la región y a través de la cual compartiera al resto del mundo dicha información con la intención de comparar experiencias y criterios.

4. **La ALJT puede ofrecer dictámenes como asociación autorizada a organismos gubernamentales para tomar medidas con respecto a temas laborales.**

Una vez que la ALJT logre el posicionamiento de referentes en materia de derecho laboral, la misma puede servir de insumo frente a los diferentes gobiernos regionales en cuanto al asesoramiento de las temáticas que a la Asociación le compete.

5. **La ALJT presenta diversidad de opiniones y experiencias ya que sus miembros están repartidos por Latinoamérica, lo cual posiciona a la misma al momento de dictar cursos o postgrados.**

La Asociación cuenta con la ventaja de poseer entre sus miembros a una masa crítica calificada y de renombre de los diferentes países asociados que son parte de la misma, lo cual le da la posibilidad de intercambiar información actualizada de la jurisprudencia local con la finalidad de comparar vivencias e intentar unificar criterios de acción legal que contenga la premisa de la defensa del trabajador frente a las desventajas que el medio laboral pueda exhibir.

6. **La ALJT presenta la posibilidad, al brindar información de cada uno de los países y su legislación, de visualizar las causas estructurales del desempleo y del trabajo informal, ensayando en consecuencia los paliativos a esos problemas.**

Al contar con una amplia diversidad geográfica y miembros claves que son partícipes de las cúpulas de poder de los países asociados, éstos tienen la oportunidad de contar con información actualizada y confiable, avalada por organismos oficiales, con lo que resulta más fácil resolver los problemas que los diferentes sistemas sociales y laborales muestran en las distintas realidades nacionales.

A continuación presentaremos gráficamente la sistematización que realizamos una vez que los participantes del Taller ponderaron las oportunidades acorde a la importancia que cada uno consideraba pertinente.

Gráfico XVI: Oportunidades de la ALJT

	Totalmente en desacuerdo → Totalmente de acuerdo							% ACUERDO	DESvíO	MEDIA	
1	A nivel regional la ALJT se muestra como una nueva oportunidad de asesoramiento internacional específico frente a otras instituciones internacionales que versan sobre la misma temática.	1	2	3	4	5	6	7	100	0.50	6.25
2	La ALJT se presenta como un bloque judicial homogéneo en materia laboral frente a las diferentes realidades mostradas por los distintos países de América Latina.	1	2	3	4	5	6	7	100	0.82	6.00
3	A nivel regional la ALJT puede anticiparse en la investigación y publicación de tendencias laborales y la necesidad de nuevas legislaciones frente a cambios.	1	2	3	4	5	6	7	100	0.0	7.00
4	La ALJT puede ofrecer dictámenes como asociación autorizada a organismos gubernamentales para tomar medidas con respecto a temas laborales.	1	2	3	4	5	6	7	75	1.41	6.00
5	La ALJT presenta diversidad de opiniones y experiencias ya que sus miembros están repartidos por Latinoamérica, lo cual posiciona a la misma al momento de dictar cursos o postgrados.	1	2	3	4	5	6	7	100	0.50	6.75
6	La ALJT presenta la posibilidad, al brindar información de cada uno de los países y su legislación, de visualizar las causas estructurales del desempleo y del trabajo informal, ensayando en consecuencia los paliativos a esos problemas.	1	2	3	4	5	6	7	75	1.71	5.25

Se toma como % de acuerdo para analizar, la escala del 5 (bastante de acuerdo), 6 (muy de acuerdo) y 7 (totalmente de acuerdo).

Fuente: Elaboración propia.

## B. Amenazas

### 1. Los cambios de paradigmas frente a la protección del trabajador a nivel mundial pueden afectar las acciones a realizar por parte de la ALJT.

Al tratarse de una temática como es el derecho laboral, tan dinámica y cambiante debido a las relaciones mercantiles de producción, la ALJT puede ver afectado su desempeño en cuanto a brindar cursos o seminarios, por tratarse de tópicos que ya han sido agotados en cuanto a su contenido.

### 2. Las diversas ideologías presentadas por los diferentes gobiernos de los países latinoamericanos pueden modificar la unidad de estudio de la ALJT.

La multiplicidad geográfica y las diferentes realidades políticas que los países latinos presentan pueden afectar negativamente al momento de aunar criterios laborales en cuanto a la práctica del derecho, ya que en algunos casos se pueden presentar ideologías más “protectorias” a favor del trabajador, mientras que en otros países predomine una idea fuerte de “liberalismo” que beneficie a las patronales.

**3. Las empresas inmersas en avances tecnológicos y nuevas relaciones laborales pueden perjudicar a los trabajadores sin tener en cuenta lo que la ley señala.**

Debido a la transformación constante de las relaciones de producción entre trabajador y patrón que producen nuevas modalidades, por ejemplo el caso del teletrabajo, la legislación puede quedar atrasada frente a estas temáticas produciendo un vacío legal que deje a la intemperie protectoria a aquellas personas que son partícipes de dichos procesos.

**4. Las nuevas tendencias que incorporarán las empresas pueden ir detrás de nuevas ganancias y no de proteger a sus trabajadores.**

Frente a los paradigmas liberales y en un mundo predominantemente capitalista en donde en muchos casos el hombre es considerado una mercancía y no un sujeto con derechos, los trabajadores pueden quedar desprotegidos por sus empleadores que solo buscarían la obtención del lucro personal, sin tomar en cuenta las realidades individuales que los asalariados poseen.

**5. La falta de actualización de contenidos y servicios puede dar descrédito o interferir en el posicionamiento de la ALJT.**

Si la ALJT no cuenta con un sistema unificado de información que mantenga actualizada la base de datos de las temáticas laborales que son claves en la actualidad, la Asociación puede sufrir el desplazamiento internacional en cuanto a ser referentes del derecho del trabajo.

**6. El crecimiento poblacional y la velocidad del cambio legislativo de cada país, pueden afectar el desempeño de la ALJT al momento de homogeneizar la información de la región.**

Frente a la creciente población que presentan algunos países de la región, sean los casos de Argentina y Brasil, sumado a los cambios legislativos que los distintos gobiernos producen, resulta difícil establecer criterios comunes en materia laboral, lo que lleva a que la Asociación se maneje en un ambiente de altos grados de incertidumbre.

A continuación presentaremos gráficamente la sistematización que llevamos a cabo una vez que los participantes del Taller ponderaron las amenazas acorde a la importancia que cada uno consideraba pertinente.

Gráfico XVII: Amenazas de la ALJT

		Totalmente en desacuerdo → Totalmente de acuerdo							%ACUERDO	DESVÍO	MEDIA
		1	2	3	4	5	6	7			
1	Los cambios de paradigmas frente a la protección del trabajador a nivel mundial pueden afectar las acciones a realizar por parte de la ALJT.								100	0.82	6.00
2	Las diversas ideologías presentadas por los diferentes gobiernos de los países latinoamericanos pueden modificar la unidad de estudio de la ALJT.								75	2.50	5.75
3	Las empresas inmersas en avances tecnológicos y nuevas relaciones laborales pueden perjudicar a los trabajadores sin tener en cuenta lo que la ley señala.								100	0.96	6.25
4	Las nuevas tendencias que incorporarán las empresas pueden ir detrás de nuevas ganancias y no de proteger a sus trabajadores.								100	0.96	6.25
5	La falta de actualización de contenidos y servicios puede dar descrédito o interferir en el posicionamiento de la ALJT.								75	2.83	5.00
6	El crecimiento poblacional y la velocidad del cambio legislativo de cada país, pueden afectar el desempeño de la ALJT al momento de homogeneizar la información de la región.								50	2.65	4.50

Se toma como % de acuerdo para analizar, la escala del 5 (bastante de acuerdo), 6 (muy de acuerdo) y 7 (totalmente de acuerdo).

Fuente: Elaboración propia.

**Para finalizar los participantes tuvieron que evaluar la jornada realizada, con lo que se pretendió conocer cuáles fueron las sensaciones que tuvieron una vez terminado el taller.** Los resultados fueron los siguientes:

Gráfico XVIII: Evaluación de la jornada

		Totalmente en desacuerdo							Totalmente de acuerdo							%ACUERDO	DESVÍO	MEDIA
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
1	Me sentí cómodo y a gusto durante el taller.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	100	0.00	7.00
2	Los moderadores nos ayudaron a tener un debate democrático y constructivo.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	100	0.00	7.00
3	Las técnicas utilizadas para el tratamiento de la información y el debate fueron adecuadas para comprender, en profundidad, el entorno de la Asociación.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	100	1.15	6.33
4	Las técnicas utilizadas durante el taller fueron adecuadas para ayudarnos a reflexionar y debatir sobre el futuro.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	100	1.15	6.33
5	El taller que tuvimos fue muy útil y constructivo para el futuro de la Asociación.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	100	0.58	6.67
6	Fue muy importante para mí haber participado de este taller.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	100	0.58	6.67

Se toma como % de acuerdo para analizar, la escala del 5 (bastante de acuerdo), 6 (muy de acuerdo) y 7 (totalmente de acuerdo).

Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.1. Segunda experiencia

Como **resultados** del tercer taller de contexto global y regional de la ALJT, resaltamos los siguientes aspectos positivos:

- ✓ **Compromiso y participación de los miembros de la ALJT**, que si bien se encontraban en un seminario internacional en donde algunos de ellos eran disertantes, ocuparon parte de su tiempo libre para presenciar el taller y realizar las actividades propuestas por el equipo técnico.
- ✓ **Identificación** por parte de los participantes frente a las ideas presentadas que llevaron a que los mismos sintieran el proceso como de ellos.
- ✓ Las **actividades realizadas** se llevaron a cabo **con una excelente dinámica grupal**, donde participaron todos los presentes y se comprendieron los objetivos con facilidad.
- ✓ **La ALJT es vista como una excelente posibilidad de homogeneizar criterios laborales** frente a las diferentes realidades por las que atraviesan los países latinoamericanos.
- ✓ Para la mayoría de los encuestados **es esencial contar con un organismo dentro de la Asociación que centralice y difunda los contenidos que la misma elabora**, como **así también nuclea toda la información respectiva a la materia de estudio en una base de datos compartida** para los allegados a la ALJT.

- ✓ Se percibe una ***preocupación generalizada frente a los nuevos cambios en las modalidades laborales, como así también en las legislaciones que van mutando acorde cambian los paradigmas vigentes.***

A pesar de que la conectividad para realizar el taller no fue la óptima, debido a que el hotel en donde se encontraban los integrantes de la ALJT sufrió complicaciones con las redes de internet y el poco tiempo con el que contamos para desarrollar los contenidos teóricos, la experiencia fue nuevamente satisfactoria debido a que en esta oportunidad se observó a los participantes más comprometidos con las ideas de la planificación estratégica, como así también manejaban con más facilidad los conocimientos aprendidos en los dos primeros talleres de sensibilización.

En el próximo apartado detallaremos el análisis interno realizado para dar cierre al estudio de contexto con la herramienta FODA que diseñamos.

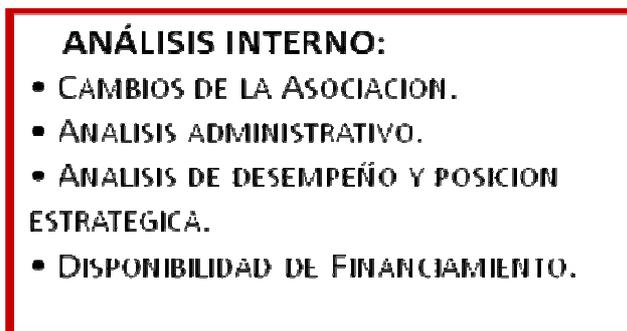
### **2.3. Etapa III: caracterización del ambiente interno. Identificación y priorización de fortalezas y debilidades**

Una vez determinado y detallado el contexto externo de la ALJT, abrimos paso al análisis interno de la Asociación, para terminar con los supuestos que implicaron realizar un estudio FODA organizacional.

Entendemos por ***contexto interno*** a la ***situación actual en la que se encontraba la Asociación y el funcionamiento que la misma poseía para llevar adelante sus actividades cotidianas.***

Se determinaron, al igual que se hizo en el contexto externo, las siguientes temáticas a estudiar, con la intención de centrar el análisis en aquellos factores claves que el equipo técnico determinó junto al foro ejecutivo de la Asociación.

Gráfico XIX: Factores claves del análisis interno de la ALJT



Fuente: Taller de sensibilización para la ALJT, CEP (Mendoza, mayo 2014).

**Para esta etapa, fue necesario** al igual que en el contexto externo **conocer** la percepción que los asociados de la ALJT tenían respecto a su organización, sobre todo teniendo en cuenta **los siguientes aspectos:**

- ✓ **Estrategias comunicacionales de difusión.**
- ✓ **Posicionamiento actual de la ALJT en ese momento.**
- ✓ **Capacidades institucionales.**

Para obtener dichos puntos, llevamos adelante **dos encuestas de carácter virtual** a través del programa “Google Drive” que nos permitió formular las preguntas y difundirlas a los asociados. Se decidió utilizar la metodología virtual debido a la dificultad de reunirnos con el Foro Ejecutivo Ampliado –Foro Ejecutivo sumado a otros integrantes claves para generar una opinión calificada dentro de la ALJT- de forma presencial, ya que los mismos se encontraban distribuidos geográficamente por toda la región latina y poseían actividades laborales y académicas que hicieron dificultoso el contacto cara a cara.

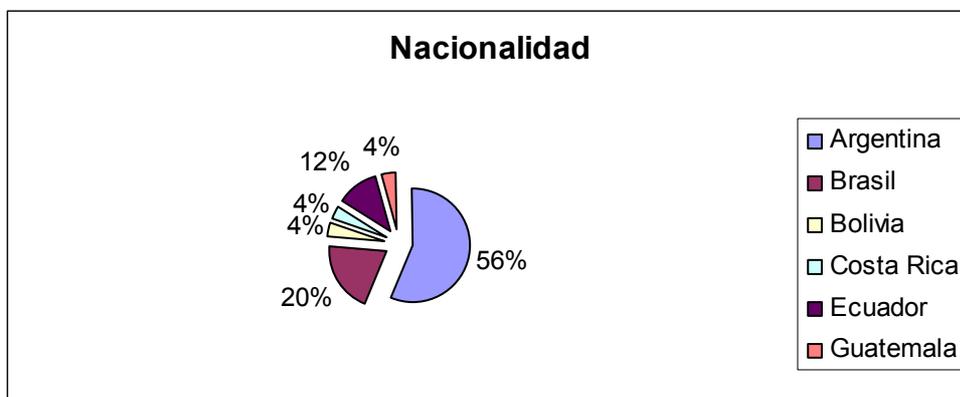
La **1º encuesta virtual** consistió en un **formulario semi-estructurado** de ocho (8) preguntas, de las cuales cinco fueron preguntas de elección de una opción predeterminada (1º, 2º, 3º, 4º y 7º), mientras que las tres preguntas restantes fueron de narrativa personal (5º, 6º y 8º).

Dicho formulario fue subido a Internet el 15 de octubre de 2014, con un tiempo límite para presentar las respuestas hasta el 31 de octubre del mismo año. **La finalidad era conocer la participación y conocimiento que poseían los especialistas laboristas y público del derecho en general respecto a la ALJT.**

Para dar publicidad al formulario y que los asociados tuvieran instrucciones sobre cómo acceder al mismo se difundió la encuesta a través de la Página Web Oficial, Redes Sociales (Facebook y Twitter) y correo electrónico, en este último se adjuntó una guía de acceso rápido a las preguntas para evitar complicaciones.

**Se recolectaron 25 encuestas en total**, de las cuales obtuvimos una gran participación de diferentes nacionalidades, en donde pudimos observar los siguientes resultados:

Gráfico XX: Participantes por nacionalidad de la 1º encuesta virtual



Fuente: Elaboración propia.

En relación al análisis e interpretación de los datos obtenidos se puede afirmar que con respecto a la variable Nacionalidad, se observó un amplio porcentaje de individuos provenientes de Argentina (56%), seguido por brasileros (20%) y en un tercer lugar de Ecuador (12%). Esto se vio reflejado por el hecho de que en el momento en que se efectuó la encuesta, la presidencia y varios cargos ejecutivos de la Asociación estaban en poder de Argentina.

Debido al trabajo de Marketing publicitario (sitio Web, redes sociales) que el equipo técnico realizó hacia la Asociación y a eso sumado la publicación que venía realizando la ALJT de su revista oficial, se consultó acerca de cuál era el medio por el que tenían conocimiento sobre el funcionamiento cotidiano de la organización. Un 36% del total de encuestados conocen el funcionamiento de la ALJT a través de todos los medios por los cuales la misma publicita sus actividades (Página Web, Redes Sociales, Revista Oficial); un 16% la conocen por medio de las Redes Sociales (Facebook, Twitter) y un 16% restante a través de la Revista Oficial –se imprime en castellano y portugués y, se entrega dos veces por año. El arancel percibido por la revista es una de las formas que la Asociación posee para financiar sus actividades-.

Gráfico XXI: Conocimiento de la ALJT por medios comunicacionales



Fuente: Elaboración propia.

Se concluye que para dar un cierre a la primera experiencia de encuesta virtual que se realizó, las sensaciones fueron totalmente positivas, debido al compromiso y la predisposición con la que contaron los participantes a la hora de responder el cuestionario.

Entre los **hallazgos relevantes** que se pudieron observar, encontramos los siguientes:

- Se observó una **gran diversidad de nacionalidades al momento de las respuestas**, con una **fuerte preponderancia argentina** sobre el resto de los países de la región latina.
- **La mayoría de los participantes pertenecen a instituciones de derecho** (laboral, ambiental) **o Asociaciones Profesionales** (ALJT, AMATRA, ANAMATRA).
- **Se posee un alto grado de conocimiento acerca de la ALJT y las actividades que la misma realiza. Sin embargo es necesario mejorar en las estrategias comunicacionales**, para abarcar aún más la totalidad de la región.
- Es interesante no perder de vista que **entre los motivos acerca de los cuales los encuestados se afiliaron o tienen pensado hacerlo hacia la ALJT, aparecen como relevantes la “participación” y la “capacitación profesional”**.

Es momento de abrir paso a la 2º y última **encuesta virtual** que realizamos con la **intención de que ponderaran las Fortalezas y Debilidades que el equipo técnico había formulado** con la información recolectada en análisis previos.

Al igual que para conocer el contexto externo –amenazas y oportunidades- la actividad en el taller consistió en una lectura individual de un listado de 5 sentencias

(afirmaciones) extraídas de las exposiciones previas. En esta instancia cada participante debía indicar su grado de acuerdo con las mismas, utilizando para ello una escala de valoración del 1 al 7 (donde el 1 era totalmente en desacuerdo y el 7 totalmente de acuerdo).

**Se recolectaron 9 encuestas en total.** La idea fue que respondieran las mismas personas que lo hicieron en la primera oportunidad, pero aquí únicamente se tomaron los actores claves pertenecientes al foro ejecutivo de la gestión anterior y la presente. A continuación mencionaremos y describiremos resumidamente las fortalezas y debilidades que fueron presentadas a los participantes del taller.

#### **A. Fortalezas**

- 1. Debido a la herencia histórica común latinoamericana, la ALJT presenta la posibilidad de generar un espacio de confluencia de problemática común de cada uno de los países.**

Como especificamos anteriormente, producto de realidades similares en cuanto a procesos históricos ocurridos que fueron desembarcando hacia Latinoamérica, la ALJT puede focalizar sobre ello y generar paquetes de medidas comunes que permitan una homogenización del derecho laboral.

- 2. La ALJT posibilita el espacio institucional para el tratamiento de la problemática común a través de la participación pro-activa de sus miembros.**

Gracias al uso de las TIC que conllevan a nuevas formas comunicacionales y de retroalimentación de la información, sumado a los actores calificados en derecho con los que cuenta la ALJT, se produce un tratamiento legislativo unificado a pesar de las diferentes realidades nacionales.

- 3. La ALJT, dada su estructura organizativa, permite generar un sentido de pertenencia por parte de sus asociados.**

Al contar con una organización horizontal, en donde todos sus miembros son escuchados y tomados en cuenta, los mismos se sienten partícipes del funcionamiento cotidiano de la Asociación, provocando un fuerte grado de compromiso con las ideas que la ALJT persigue.

**4. La ALJT genera una actitud de influencia positiva en las respectivas realidades nacionales.**

Debido a la pro-actividad de los miembros de la Asociación, los mismos intentan provocar cambios favorables que tengan por finalidad una justicia equitativa y transparente en sus países de origen.

**5. La ALJT se presenta como una generadora de masa crítica calificada para dar veredictos sobre la realidad por la que atraviesa la región latina en materia de derecho laboral.**

La Asociación cuenta entre sus filas con especialistas del derecho laboral y referentes en la temática de cada uno de los países miembros que son asociados de la ALJT, con lo que permite y facilita una mayor credibilidad de la institución a nivel regional y mundial.

A continuación presentaremos gráficamente la sistematización que producimos una vez que los participantes del Taller ponderaron las fortalezas acorde a la importancia que cada uno consideraba pertinente.

Gráfico XXII: Fortalezas de la ALJT

		Totalmente en desacuerdo → Totalmente de acuerdo							%ACUERDO	DESVÍO	MEDIA
1	Debido a la herencia histórica común latinoamericana, la ALJT presenta la posibilidad de generar un espacio de confluencia de problemática común de cada uno de los países.	1	2	3	4	5	6	7	100	0.97	6.22
2	La ALJT posibilita el espacio institucional para el tratamiento de la problemática común a través de la participación pro-activa de sus miembros.	1	2	3	4	5	6	7	89	1.17	6.11
3	La ALJT, dada su estructura organizativa, permite generar un sentido de pertenencia por parte de sus asociados.	1	2	3	4	5	6	7	78	1.73	5.67
4	La ALJT genera una actitud de influencia positiva en las respectivas realidades nacionales.	1	2	3	4	5	6	7	78	1.20	5.22
5	La ALJT se presenta como una generadora de masa crítica calificada para dar veredictos sobre la realidad por la que atraviesa la región latina en materia de derecho laboral.	1	2	3	4	5	6	7	89	1.66	5.67

Se toma como % de acuerdo para analizar, la escala del 5 (bastante de acuerdo), 6 (muy de acuerdo) y 7 (totalmente de acuerdo).

Fuente: Elaboración propia.

## **B. Debilidades**

### **1. La ALJT cuenta con insuficientes recursos económicos y ausencia de mecanismos alternativos de financiamiento.**

El financiamiento que posee la Asociación es escaso frente a la inmensidad institucional que la misma presenta, por lo cual serían necesarios otros mecanismos a través de los cuales reunir fondos para producir más actividades que las que llevan a cabo en la actualidad.

### **2. La escasa sistematización de información, conlleva a la falta de homogenización de criterios de interpretación de las normas por parte de los miembros de la ALJT.**

Al no contar con una base de datos central y unificada de contenido laboral, resulta difícil unificar criterios en cuanto región frente a las problemáticas que se presentan en los diferentes países miembros.

### **3. La ALJT posee una insuficiente capacitación hacia sus miembros.**

La Asociación posee escasa oferta en cuanto a capacitación para los asociados, lo que lleva a que la mayoría de ellos busque especializarse por sus propios medios.

### **4. La ALJT ostenta débiles estrategias de comunicación externa entre sus asociados.**

Si bien se ha avanzado en la difusión de la Asociación, todavía queda un camino largo por recorrer en cuanto a las estrategias comunicacionales, que produce un desconocimiento del accionar cotidiano por parte del público en general y particular de la ALJT.

### **5. Desconocimiento en profundidad de los asociados respecto al desempeño institucional de la ALJT.**

En consonancia con el punto anterior, una gran parte de los asociados no tiene un conocimiento profundo acerca de las actividades que desarrolla la ALJT, ya sea por falta de publicidad o procesos débiles de comunicación por parte de la Asociación.

A continuación presentaremos gráficamente la sistematización que llevamos a cabo una vez que los participantes del Taller ponderaron las debilidades acorde a la importancia que cada uno consideraba pertinente.

Gráfico XXIII: Debilidades de la ALJT

		Totalmente en desacuerdo → Totalmente de acuerdo							%ACUERDO	DESVIÓ	MEDIA
		1	2	3	4	5	6	7			
1	La ALJT cuenta con insuficientes recursos económicos y ausencia de mecanismos alternativos de financiamiento.	1	2	3	4	5	6	7	67	2.24	5.00
2	La escasa sistematización de información, conlleva a la falta de homogenización de criterios de interpretación de las normas por parte de los miembros de la ALJT.	1	2	3	4	5	6	7	56	2.03	4.89
3	La ALJT posee una insuficiente capacitación hacia sus miembros.	1	2	3	4	5	6	7	56	1.73	4.67
4	La ALJT ostenta débiles estrategias de comunicación externa entre sus asociados.	1	2	3	4	5	6	7	67	1.87	5.00
5	Desconocimiento en profundidad de los asociados respecto al desempeño institucional de la ALJT.	1	2	3	4	5	6	7	67	1.83	4.89

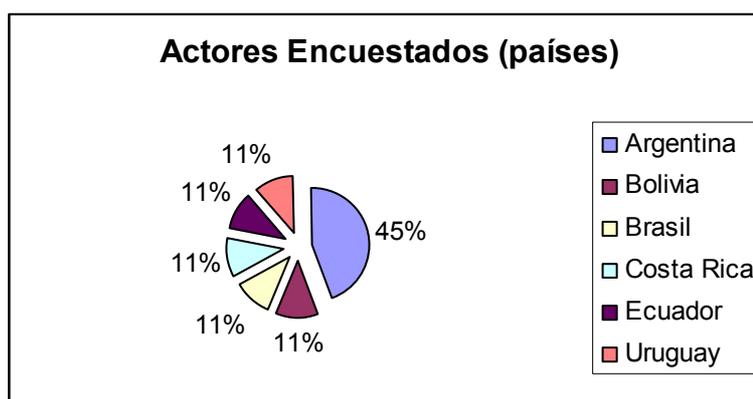
Se toma como % de acuerdo para analizar, la escala del 5 (bastante de acuerdo), 6 (muy de acuerdo) y 7 (totalmente de acuerdo).

Fuente: Elaboración propia.

Entre los **hallazgos relevantes** que se pudieron identificar, encontramos los siguientes:

- Nuevamente observamos **predisposición por parte de los miembros de la ALJT a participar en pos de la consecución del posicionamiento institucional esperado** a través de la realización de un plan prospectivo estratégico institucional.
- Al igual que la 1º encuesta virtual, contamos con **amplia diversidad geográfica de respuestas**:

Gráfico XXIV: Nacionalidades participantes de la 2º encuesta virtual



Fuente: Elaboración propia.

- Se observó una **alta capacidad de respuesta por parte de los participantes**, los cuales se mostraron entusiasmados para brindarnos sus percepciones frente a las temáticas planteadas.

### 2.3.1 Tercera experiencia virtual

Como **aprendizajes** que pudimos obtener de la experiencia plenamente virtual que realizamos con los miembros de la ALJT y particularmente del taller de Fortalezas y Debilidades, encontramos los siguientes aspectos relevantes:

- ✓ **Las TIC resultaron fundamentales para hacer posible el intercambio de información** entre el equipo técnico y los miembros de la ALJT.
- ✓ **Fuerte grado de compromiso y participación**, al igual que en todo el proceso, por parte de los altos cargos de la Asociación, como así también del resto de los asociados.
- ✓ **Gracias a la experiencia virtual** que facilitó la comunicación a pesar de las distancias geográficas **y los datos presentados** en las exposiciones, **se abrió la posibilidad para que la ALJT planeara en un futuro mediano el lanzamiento de cursos de maestría on line**, con lo que pretende posicionarse a nivel mundial en lo que respecta a la competencia académica que el resto de las organizaciones vienen desempeñando desde hace tiempo.
- ✓ **La ALJT cuenta con un importantísimo potencial humano** altamente **calificado y con una estructura institucional que acompaña, sin embargo se deben ajustar aspectos organizacionales y de financiamiento** que la harán ser más competitiva y referente a nivel regional y mundial.

En el último apartado del presente capítulo veremos la integración del contexto externo e interno a través de la Matriz de análisis FODA.

### 2.4. Etapa IV: integración y síntesis estratégica. Matriz FODA

Una vez determinado el contexto externo e interno en el cual la ALJT se encontraba, fue momento de realizar el diagnóstico estratégico a través de la Matriz FODA, con la intención de ordenar y ponderar las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, que nos permitirán en el Capítulo II, entre otras etapas, delinear las acciones estratégicas a seguir por parte de la Asociación.

En el **gráfico XXV** veremos la **interrelación existente entre las Oportunidades / Amenazas y Fortalezas / Debilidades**, donde aquellas celdas identificadas (X) mostrarán los casos en que alguna fortaleza sea pertinente para aprovechar una oportunidad o defenderse de alguna amenaza; como así también cuando una debilidad impida aprovechar una oportunidad o agravar alguna amenaza<sup>48</sup>.

Por otro lado, en el **gráfico XXVI**, en cada cruce identificado con anterioridad, **se ha realizado la multiplicación de las oportunidades / amenazas por la de fortalezas / debilidades**, lo que genera una ponderación de 1 (importante) a 4 (muy importante). En la tabla mencionada, la suma de las ponderaciones de las oportunidades / amenazas, nos da una idea acerca de la dificultad de aprovechamiento o defensa por parte de la ALJT para cada una. Mientras que la suma de las fortalezas / debilidades nos brinda una idea respecto a la potencialidad que la Asociación tiene para aprovechar las oportunidades y hacer frente a sus amenazas<sup>49</sup>.

Pasaremos a mostrar los gráficos mencionados y explicados con anterioridad:

---

<sup>48</sup> RUIZ, Ana María y VITALE, Javier A. Prospectiva y Estrategia: El caso del Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (PEVI), pág. 27.

<sup>49</sup> Ídem.





Las celdas en color verde representan los valores máximos, y las de color rojo los valores mínimos.

A partir de los resultados aportados por las tablas expuestas, podemos conocer las dificultades de aprovechamiento de cada una de las oportunidades por parte de la ALJT y de resguardarse de cada una de las amenazas ponderadas<sup>50</sup>. Identificando en el siguiente gráfico, por el lado de la **importancia estratégica** el 7 como de máxima importancia y el 1 como de mínima importancia, mientras que por el lado de la **dificultad de aprovechamiento**, el valor +5 representa la máxima dificultad y el -5 la mínima dificultad.

**Gráfico XXVII:** Oportunidades / Amenazas según su dificultad de aprovechamiento

O / A	Sentencia	Importancia Estratégica	Dificultad de aprovechamiento
O	La ALJT presenta diversidad de opiniones y experiencias regionales	6,75	4
O	ALJT se presenta como una oportunidad de asesoramiento internacional	6,25	3
O	ALJT como bloque judicial homogéneo	6	3
A	Las diversas ideologías de los diferentes gobiernos latinos pueden modificar la unidad de estudio de la Asociación	5,75	2
A	Las empresas debido a los cambios tecnológicos y las nuevas relaciones laborales pueden perjudicar a los trabajadores	6,25	2
A	Las nuevas tendencias empresariales pueden ir detrás de las ganancias y no de la protección laboral, dejando de lado la legislación vigente	6,25	2
A	La dinámica poblacional y legislativa pueden afectar el desempeño de la ALJT en cuanto a la homogenización de la información	4,5	2
O	La ALJT presenta la posibilidad de visualizar las causas estructurales del desempleo y del trabajo informal para encontrar soluciones	5,25	1
A	Los cambios de paradigma frente a los derechos laborales a nivel mundial pueden afectar el accionar de la ALJT	6	1
O	La ALJT puede anticiparse en la investigación de nuevas tendencias laborales y legislaciones	7	-2
O	La ALJT puede ofrecer dictámenes como organización autorizada frente a organismos gubernamentales	6	-2
A	La falta de actualización de contenidos y servicios puede dar descrédito o interferir en el posicionamiento de la ALJT	5	-3

**Fuente:** Elaboración propia en base al Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (PEVI).

<sup>50</sup> RUIZ, Ana María y VITALE, Javier A. Prospectiva y Estrategia: El caso del Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (PEVI), pág. 30.

Por último, podemos tener conocimiento acerca del potencial que cada fortaleza tiene para aprovechar oportunidades y/o hacer frente a amenazas, como también el peso que cada debilidad tiene para impedir aprovechar una oportunidad o su capacidad para enfrentar amenazas<sup>51</sup>. Visualizando en el siguiente gráfico, por el lado de la **importancia percibida**, el 7 como de máxima importancia y el 1 como de mínima importancia. Mientras que por el lado del **aprovechamiento de oportunidades y defensa de amenazas**, el valor +5 representa el máximo poder y el -5 mínimo poder.

Gráfico XXVIII: Fortalezas / Debilidades según su poder de aprovechamiento

F / D	Sentencia	Importancia percibida	Poder para aprovechar O y enfrentar A
F	La ALJT se presenta como una generadora de masa crítica calificada	5,67	4
F	La ALJT posibilita generar un espacio de confluencia de problemática común	6,22	3
F	La ALJT cuenta con participación proactiva de sus miembros	6,11	2
F	La ALJT genera una actitud de influencia positiva en las realidades nacionales	5,22	2
F	La ALJT permite generar un sentido de pertenencia por parte de sus asociados	5,67	1
D	La ALJT posee una insuficiente capacitación hacia sus miembros	-4,67	-1
D	Desconocimiento en profundidad respecto al desempeño de la ALJT	-4,89	-1
D	La ALJT cuenta con insuficientes recursos y mecanismos de financiamiento	-5	-2
D	La ALJT ostenta débiles estrategias de comunicación externa entre sus asociados	-5	-2
D	Escasa sistematización de la información por parte de la ALJT	-4,89	-3

Fuente: Elaboración propia en base al Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (PEVI).

Con las últimas dos tablas presentadas, en el capítulo III determinaremos las acciones estratégicas que fueron necesarias realizar por parte de los miembros de la ALJT para alcanzar el posicionamiento institucional planteado en primer lugar.

<sup>51</sup> RUIZ, Ana María y VITALE, Javier A. Prospectiva y Estrategia: El caso del Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (PEVI), pág. 30.

## **2.5. A modo de síntesis**

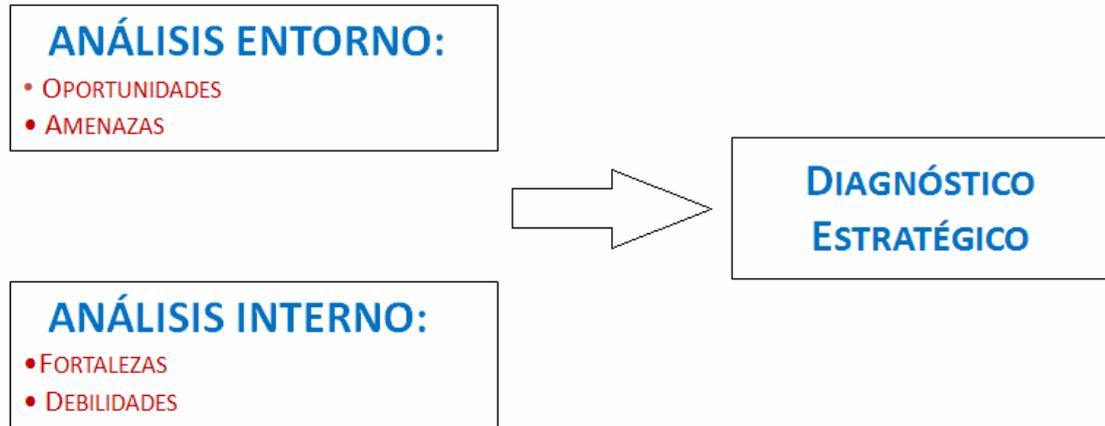
En el presente capítulo detallamos el análisis FODA que realizamos con la ALJT, demostrando la utilidad práctica metodológica que nos brindó para abordar externa e internamente a la Asociación. El mismo nos permitió realizar un análisis sistémico e integral que nos facilitó delinear en los pasos siguientes aquellas acciones estratégicas que fueron necesarias para determinar los objetivos institucionales propuestos en su momento.

Es importante destacar las siguientes observaciones de los talleres que llevamos adelante con los miembros de la Asociación:

- ✓ ***La Planificación prospectiva estratégica es un proceso de construcción colectiva*** que permite posicionar a la Asociación en el lugar que anhelan estar en un futuro mediato.
- ✓ ***El método FODA es recomendable para llevar adelante un análisis que considere todas las variables intervinientes en organizaciones de gran tamaño y que poseen altos grados de dinámica institucional*** como es el caso de la ALJT.
- ✓ ***Es fundamental contar*** en todo el proceso ***con la predisposición y compromiso por parte de los miembros de la organización para llegar a producir el cambio esperado***, de otra manera es un trabajo en vano.
- ✓ ***Las TIC son un medio ideal para llevar adelante actividades que impliquen interconectar a personas*** ubicadas en diferentes partes de la región latina, ***como así también desarrollar procesos de retroalimentación de la información*** entre las partes interesadas.
- ✓ ***Es necesario mostrar en los talleres datos concisos y palpables*** a los oyentes ***para informar y motivar a que tomen una actitud proactiva frente al cambio*** que tienen pensado realizar.
- ✓ La ***experiencia virtual*** de los talleres nos sirvieron para poder ***desarrollar los contenidos teóricos a distancia y***, además, ***facilitó la idea*** por parte de la ALJT, a través de la información presentada por el equipo técnico, ***de llevar adelante cursos de maestría vía on line.***

Para resumir, **el método FODA implica** lo siguiente:

Gráfico XXIX: Análisis FODA



Fuente: Taller de sensibilización para la ALJT, CEP (Mendoza, mayo 2014).

En el **Capítulo III** nos enfocaremos en la prospectiva y en la construcción de escenarios que utilizamos para determinar y elegir dentro del abanico de alternativas posibles con las que contaba la ALJT, aquella que le permitirá lograr el posicionamiento esperado.

## **CAPÍTULO III: LA PROSPECTIVA COMO APROXIMACIÓN AL FUTURO DESEADO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE JUECES DEL TRABAJO**

En el último capítulo continuaremos con las fases de elaboración del plan estratégico institucional, *considerando las etapas 5º, 6º, 7º y 8º, que abarcan desde la “construcción colectiva de escenarios” hasta la “validación social del plan prospectivo estratégico”.*

Aquí retomaremos el apartado expuesto en el capítulo I sobre prospectiva, *realizaremos un estudio prospectivo de construcción de escenarios y la identificación de la Visión, Misión, Objetivos, Estrategias y Acciones* que la Asociación tendrá que tomar en cuenta para alcanzar el posicionamiento institucional deseado.

*El objetivo del capítulo es demostrar la utilidad de la prospectiva y, particularmente, presentar a los escenarios como el medio más apropiado para reflexionar y debatir el futuro* tomando en cuenta los procesos y acciones del presente.

### **3.1. Etapa V: construcción social de escenarios de posicionamiento**

*Una vez que hemos analizado y sistematizado la información proveniente del análisis FODA, es momento de comenzar con la construcción de los escenarios para luego, seleccionar el que consideremos como “apuesta”, entendido éste como el camino a seguir en el presente, mediante acciones estratégicas, que nos permitan posicionarnos en el lugar deseado.*

Retomando lo visto en el Capítulo I acerca de la construcción de escenarios y precisamente las ocho etapas propuestas por Peter Schwartz, describiremos de manera concisa el proceder que realizamos para la obtención de los mismos.

En primer lugar, cabe recordar que el **análisis FODA nos presentó información relevante del contexto externo e interno** en el cual se ve inmersa la ALJT. Es a partir de la **sistematización de esta información en la síntesis estratégica** –Gráfico XXV de correspondencia y Gráfico XXVI de pesos del FODA- lo que **nos permitió dar orden de importancia y aprovechamiento a las Oportunidades y Fortalezas, como así también enfrentar las Amenazas y Debilidades** –Gráfico XXVII y XXVIII-. **Luego procedimos a seleccionar las variables que tomamos en cuenta para posicionar los cuatro escenarios identificados.**

Cabe aclarar que **las variables que fueron escogidas son aquellas que poseen mayor número de importancia estratégica y poder de aprovechamiento**, lo que queda de la siguiente manera:

➤ Oportunidades y Amenazas:

O / A	Sentencia	Importancia Estratégica	Dificultad de aprovechamiento
O	La ALJT presenta diversidad de opiniones y experiencias regionales.	6,75	4

➤ Fortalezas y Debilidades:

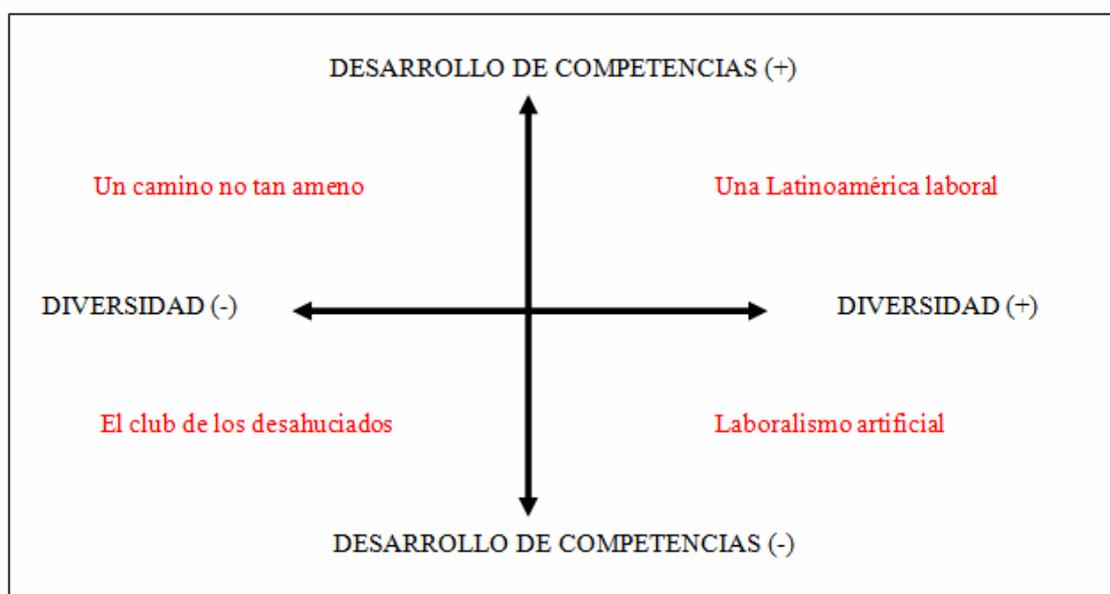
F / D	Sentencia	Importancia percibida	Poder para aprovechar O y enfrentar A
F	La ALJT se presenta como una generadora de masa crítica calificada.	5,67	4

**Es momento de asignarles una variable a la Oportunidad y Fortaleza** seleccionadas respectivamente. Lo mismo se representa de la siguiente manera:

Sentencia	Variable
La ALJT presenta diversidad de opiniones y experiencias regionales (O)	<b>Diversidad</b>
La ALJT se presenta como una generadora de masa crítica calificada (F)	<b>Desarrollo de Competencias</b>

Llegados a este punto es tiempo de **colocar las variables en los respectivos ejes**, siendo indistinto el lugar que ocupen en el gráfico.

Gráfico XXX: Escenarios



Fuente: Elaboración propia.

Gráficamente podemos observar que hemos elaborado cuatro tipos de escenarios en donde la ALJT podría ubicarse en un futuro acorde a las acciones estratégicas que tome en el presente.

Antes de pasar a describir cada **situación** alternativa, merece explicar el por qué de los nombres elegidos para darle vida a cada uno de los escenarios. En este punto seguiremos a **la autora Guillermina Baena Paz**, quien **menciona acerca de la importancia de los títulos en los mismos**: “**Es particularmente importante dar a cada escenario un nombre que sea conciso, vívido y memorable. El nombre identifica la lógica del escenario respecto a los demás... Los títulos pueden ser muy creativos, literarios, y que expresen de mejor manera a lo que se ha llegado en la construcción de escenarios...**”<sup>52</sup>.

<sup>52</sup> BAENA PAZ, Guillermina Construcción de escenarios y toma de decisiones, pág. 24.

A continuación describiremos cada uno de los escenarios identificados:

❖ **Escenario 1: “Un camino no tan ameno” (Mini-Maxi):**

Etapas con **escasa diversidad de criterios laborales**, frente al predominio de algunos centros de generación de contenidos, como el caso de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que no abren paso a la introducción de nuevos espacios de pensamiento reflexivo, por ejemplo la ALJT.

Si bien **se avanza en las conquistas laborales** promocionando reformas constitucionales, al **contar con una sola mirada del mundo del derecho**, quedan diversas cuestiones sin atender, sea el caso de las nuevas formas de contratación y las relaciones mercantiles de producción.

Por otro lado, a pesar de que **la Asociación brinda capacitación interna** a sus asociados, dada la escasa diversidad ideológica que la misma maneja, la **formación académica** está **sesgada sobre puntos de vista únicos** que presentan una perspectiva unidireccional de la realidad. Esto genera una división al momento de optar por dichos cursos, dentro de los cuales algunos optarán por la formación de la ALJT y otros tantos, intentarán capacitarse por otros medios en búsqueda de una mayor diversificación de criterios.

Los **mecanismos de comunicación** con los que cuenta la ALJT **no son los suficientes para producir un intercambio de datos que lleve a la diversidad de criterios**, esto se debe a la **falta de financiamiento** y, fundamentalmente, la **poca predisposición** para tomar un rumbo distinto al que se viene produciendo.

Es una situación en donde **la ALJT se moverá en el mercado laboral siguiendo y acotando las directrices que marquen los organismos internacionales del trabajo**, fundamentalmente la OIT.

❖ **Escenario 2: “Una Latinoamérica laboral” (Maxi-Maxi):**

Es la situación donde los **diversos gobiernos apoyan y fomentan la protección laboral** frente a los abusos del capitalismo y en que los **Organismos Internacionales y Regionales Laborales poseen gran preponderancia** para dictaminar con opiniones calificadas frente a las diferentes realidades mundiales y locales.

Con una **amplia diversidad de enfoques y criterios laborales**, el desarrollo de competencias se presenta como un fuerte factor de cambio positivo que

influencia en las perspectivas latinoamericanas. En este contexto la ALJT surge como la oportunidad necesaria y fundamental para amparar a los trabajadores y posicionarse como una Asociación referente en el mundo del trabajo, con igual importancia que la OIT.

Otro de los puntos fuertes que podemos visualizar es la **capacitación que la Asociación ofrece al mundo académico**, enfocada en las nuevas tendencias laborales y los aspectos que más agobian a los trabajadores, como el trabajo informal e infantil. Esto permite la **anticipación en la investigación**, al centralizar la información en una base única de datos que homogenice los criterios y mantenga una línea de acción común para todos los países asociados, que lleven a la protección íntegra y formal del trabajador latinoamericano. Además permite que los miembros no tengan que buscar capacitarse por sus propios medios ya que cuentan con un organismo preocupado por la generación de contenido académico y especializado en las temáticas laborales que atañen a la región.

A su vez, el intercambio de información y experiencias que comparten los miembros de la ALJT, refuerza la **idea de unificación de criterios de acción** y a ello se le suma la **predisposición pro-activa de sus asociados** al momento de actuar frente a la realidad.

Por otro lado, es una **etapa caracterizada por una comunicación –externa e interna- óptima** que refuerza constantemente la idea de pertenencia por parte de los asociados hacia la Asociación.

Todos y cada unos de los puntos mencionados fomentan y facilitan posicionar a la **Asociación, como referente en materia del derecho laboral a nivel mundial y regional e implantar su marca distintiva “ALJTrabajo” en el mercado laboral**, contando con una estructura que posibilita el tratamiento de los aspectos laborales y brinda un asesoramiento internacional alternativo que hace frente a las exigencias de los países latinos.

❖ **Escenario 3: “El club de los desahuciados” (Mini-Mini):**

Una **etapa de pleno auge neoliberal** y sus consecuentes políticas públicas de **desprotección de los trabajadores**, que quedan desamparados legalmente frente a los abusos capitalistas.

En esta situación, los **Organismos Mundiales y Regionales**, como el caso de la ALJT, **no tienen injerencia** para influenciar en las diferentes realidades

presentadas, dado que **no cuentan con el apoyo político** de las cúpulas de poder para llevar adelante sus actividades protectorias. Sumado a ello, se presenta un **panorama de hegemonía del discurso** que monopoliza el mundo del derecho laboral y no permite el intercambio de experiencias, provocando un vacío de contenido nuevo que pudiera permitir revertir la situación. Frente a esta situación, la **ALJT cumple un rol pasivo** que se ve reflejado en la falta de unificación de criterios y excesiva diversidad de pensamiento que contiene por un lado políticas protectorias y, por el otro, ideas patronalistas, que llevan a una falta de lineamiento común que permita la protección laboral, que en primera instancia tenía pensado realizar la Asociación. Contexto afectado por la **falta de comunicación fluida entre sus miembros**, dada por la **inexistencia de canales de información idóneos** que faciliten una retroalimentación constante de la misma.

Por otro lado, debido a los cambios constantes que el mundo del trabajo sufre, propiciado por nuevas tendencias laborales y la **falta de actualización** que la Asociación maneja, provoca un **vacío de información** que lleva a que la ALJT no esté atenta a las fluctuaciones permanentes que el medio presenta.

Estos aspectos focalizan la **crisis coyuntural de la ALJT que llevan a una posible disolución de la misma**, al no sumar asociados que quieran revertir la situación, por el descrédito que la misma va generando y agravado por la falta de financiamiento que no logra cubrir las actividades más esenciales que dan vida a la Asociación.

❖ **Escenario 4: “Laboralismo artificial” (Maxi-Mini):**

Situación en la cual existe una **gran variedad de contenido laboral** que fomenta la protección de los trabajadores, sumado al amparo de los gobiernos por llevar adelante dichas medidas.

Por otro lado, la **diversidad de conocimiento no se ve homogeneizada por el hecho de no contar con organismos y financiamiento que centralicen estos saberes** en una base única de datos.

El **escaso presupuesto** con la que cuenta la Asociación no permite que se produzca contenido académico valioso que haga frente a las problemáticas laborales de la región. Frente a ello los **asociados buscan especializarse en otros espacios** y van **desfinanciando ideológicamente a la ALJT**.

Existe una **eficiente comunicación interna** que produce una retroalimentación constante de los diversos criterios y experiencias compartidas por parte de los asociados. Sin embargo, por el lado de la **comunicación externa**, se observa un **desconocimiento generalizado sobre el accionar y funcionamiento** que la Asociación produce, lo que no permite que la misma se posicione en el medio como una referente en materia laboral.

Aquí la **Asociación buscará focalizarse en los aspectos organizacionales favorables que presenta para hacer frente a las exigencias que el medio requiere**. En esta etapa la **ALJT** cumple un **rol de acompañamiento de las diferentes realidades latinas**, sin poder influenciar fuertemente sobre ellas en pos de un cambio de las condiciones laborales predominantes.

Descriptos los **escenarios** llegamos al punto de la selección de aquél que consideramos **“apuesta”** para orientar el accionar presente de la Asociación. El mismo es el **escenario 2**, denominado **“Una Latinoamérica Laboral”**. Esto se debe a que acorde a la información relevada en los análisis previos, consideramos que es el **lugar al cual la ALJT tiene aspiraciones de posicionarse**. Nuevamente cabe resaltar que nuestro escenario apuesta **funciona como guía orientadora de acciones estratégicas** que debemos realizar en el presente para ubicarnos en el futuro identificado.

### **3.1.1. Aprendizajes**

La construcción de escenarios es un ejercicio de reflexión acerca de la información que se recolecta y una manera dinámica y concreta para la presentación de la información.

En primer lugar, **los escenarios sirven de ejercicio mental al momento de predisponerse a encontrar alternativas posibles** en las cuales la Asociación puede ubicarse en el tiempo, acorde al camino que tenga pensado realizar en el presente.

Por otro lado, **la idea de la maximización de las realidades**, tanto del escenario Mini-Mini que se presenta como una catástrofe en el mundo laboral al borde de llevar a la extinción de la ALJT, como el escenario Maxi-Maxi que nos muestra un panorama completamente diferente, con condiciones totalmente favorables y realizables en la cual la Asociación sería referente laboral, **son modos que permiten una apertura mental para que los asociados visualicen la importancia de las decisiones que se toman en la actualidad**, que van a interferir en su futuro a corto y largo plazo.

En tercer lugar, debido a la gran cantidad de información que nos brindó el análisis FODA, **los escenarios son el medio más eficiente y sintético en los cuales podemos ver reflejados los datos recabados.**

Por último, **en los escenarios podemos ver representadas las diferentes interrelaciones que la ALJT presenta con el resto de los actores** intervinientes en el mundo laboral, tales son los casos de los Gobiernos Locales y la OIT.

Nos gustaría finalizar este apartado con una descripción que la autora **Guillermina Baena Paz** realiza acerca de los escenarios, la misma dice: **“En el escenario, se da la recreación de un momento histórico con los actores, sus roles y sus características, con los lugares, los objetos y las situaciones que se puedan imaginar por el escritor... Esto permite que los espectadores...puedan interpretar el escenario presentado y sacar conclusiones sobre el mismo, debido a que lo están visualizando”**<sup>53</sup>.

### **3.2. Etapa VI: definición de Visión, Misión, Objetivos y Estrategias**

A partir de la elección del escenario apuesta, es momento de determinar la visión y la misión que permitirán desarrollar los objetivos y estrategias de la ALJT.

Siguiendo a los **autores Ana María Ruíz y Javier A. Vitale**, entendemos por **visión** a una **meta posible de lograr en el tiempo si tenemos la capacidad de realizar las acciones pertinentes en el presente**<sup>54</sup>. En el caso de la **Asociación**, la **visión** quedó formulada de la siguiente manera:

**VISIÓN**

*"Que en el año 2020 la Asociación Latinoamericana de Jueces del Trabajo se posicione como referente en materia laboral en el mundo y la región, realizando actividades de docencia, investigación y extensión y logre posicional la marca "ALJTrabajo" en el medio legal y académico".*

Para lograr conseguir esto es fundamental, al igual que en todo el proceso de construcción del plan, el compromiso y la intención de cambio por parte de los asociados hacia la realidad que se les presenta.

**Con la pro-actividad de los asociados es posible llegar a la visión a través de la misión, la cual**, siguiendo a los autores antes mencionados, **podemos definir como la manifestación de los valores centrales que encauzarán a la Asociación en los**

<sup>53</sup> BAENA PAZ, Guillermina Construcción de escenarios y toma de decisiones, pág. 7 y 8.

<sup>54</sup> RUIZ, Ana María y VITALE, Javier A. Prospectiva y Estrategia: El caso del Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (PEVI), pág. 32.

**proyectos de corto y largo plazo**<sup>55</sup>. En este sentido **la misión de la ALJT** queda expresada de la siguiente manera:

**MISIÓN**

*La ALJT será una organización líder en el campo del trabajo, responderá a las necesidades y demandas de los trabajadores latinoamericanos y representará a sus asociados de manera formal y consistente, respetando y defendiendo sus intereses y la diversidad de pensamiento y visiones.*

La intención de ser líderes en el campo del derecho laboral implica el esfuerzo colectivo para lograr una generación de contenido especializada en las temáticas más urgentes de la actualidad –tercerización, teletrabajo, trabajo informal, trabajo infantil, trabajo esclavo-.

Que la Asociación responda a las demandas de los asociados lleva implícito el compromiso por parte de la misma de adaptarse a las fluctuaciones del medio y brindar un espacio de reflexión común que respete las diversidades ideológicas y homogenice los criterios profesionales.

***Acorde a la visión y la misión, es que llegamos a la generación y desarrollo de los objetivos estratégicos que nos permitirán cumplir los conceptos mencionados.***

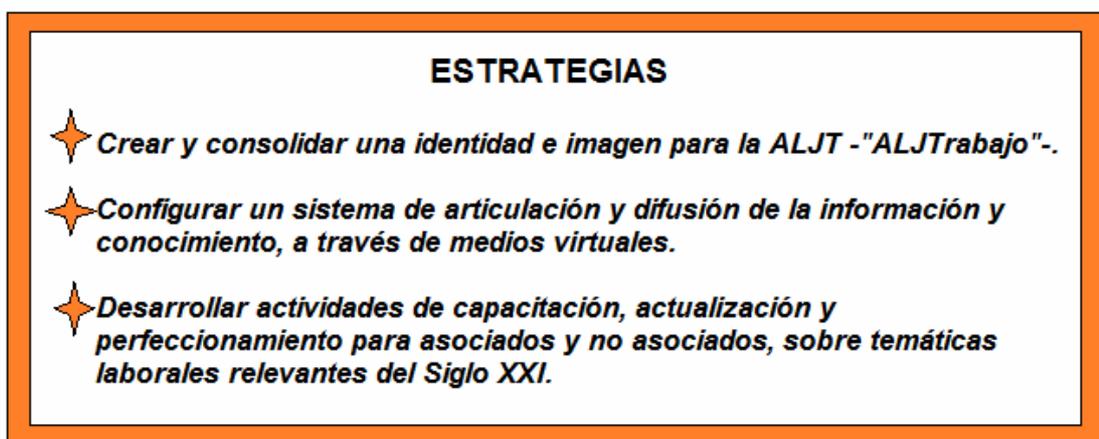
Por un lado, podemos identificar los siguientes **objetivos estratégicos**:

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- ✦ ***Posicionar a la Asociación como referente en materia del derecho laboral atendiendo a las necesidades y demandas de los trabajadores latinoamericanos.***
- ✦ ***Representar a los asociados de manera íntegra y consistente a través de los diferentes medios que la ALJT posee, ya sea a través de las actividades de docencia, investigación y extensión y promoviendo el intercambio constante de criterios.***

<sup>55</sup> RUIZ, Ana María y VITALE, Javier A. Prospectiva y Estrategia: El caso del Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (PEVI), pág. 32.

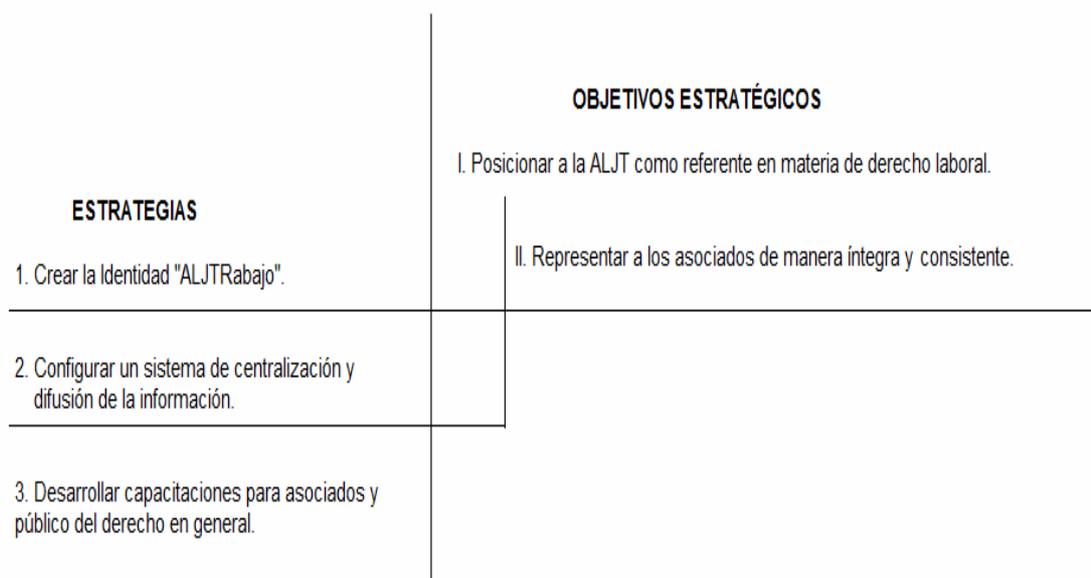
Por otro lado, **para alcanzar estos objetivos propuestos se trazaron las siguientes estrategias:**



**En el punto en que se encuentren los objetivos y las estrategias, a través de la interrelación de los mismos, es donde se generarán las líneas de acción a seguir por parte de la Asociación Latinoamericana de Jueces del Trabajo<sup>56</sup>, que veremos con detalle en el apartado 3.2.**

Gráficamente podemos identificar:

Gráfico XXXI: Interrelación entre Objetivos y Estrategias



Fuente: Elaboración propia en base al Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (PEVI)

<sup>56</sup> RUIZ, Ana María y VITALE, Javier A. Prospectiva y Estrategia: El caso del Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (PEVI), pág. 34.

Las **acciones a realizar**, siguiendo la información aportada por el análisis FODA, son las siguientes:

- Estrategias para potenciar fortalezas: diversidad y sistematización de la información y conocimiento.
- Estrategias para subsanar debilidades: mecanismos alternativos de comunicación.
- Estrategias para enfrentar amenazas: anticipación a través de la investigación.
- Estrategias para aprovechar oportunidades: búsqueda de financiamiento<sup>57</sup>.

### 3.2.1. Aprendizajes

***La información detallada nos demuestra que para llegar al fin deseado debemos seguir un camino que va desde la visión*** que tenemos a futuro sobre nuestra organización, *a través de la cual por medio de la misión conseguiremos alcanzarla* y determinar nuestro rumbo. Es ***aquí*** donde ***aparecen los objetivos***, presentados como guías que encamina nuestro andar ***y para ello*** es fundamental contar con ***estrategias de consecución*** que lleven a determinar las acciones organizacionales.

Este sintético mapeo del camino estratégico es facilitado por la planificación en general y, particularmente, por la prospectiva que nos brinda la posibilidad de mirar hacia adelante acorde al “hoy”.

En el caso de la Asociación, fue fundamental determinar estos aspectos ya que, si bien posee un estatuto que determina el diseño y funcionamiento organizacional de la misma, con el paso de los años ha ido perdiendo vigor en cuestiones menores que hacen la diferencia con respecto a otras organizaciones regionales, como es el caso del desarrollo de competencias.

### 3.3. Etapa VII: de los objetivos a las líneas de acción estratégica

Aquí veremos cómo traducir los objetivos estratégicos en líneas de acción que permitan hacer concretas las medidas planteadas.

***Para llevar adelante el Plan Prospectivo Estratégico es necesario producir una serie de líneas de acción que guiarán los proyectos que la Asociación tendrá que realizar para la consecución de la finalidad organizacional*** de posicionarse como referente en el medio laboral a nivel mundial y regional.

---

<sup>57</sup> RUIZ, Ana María y VITALE, Javier A. Prospectiva y Estrategia: El caso del Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (PEVI), pág. 34.

Para ello es necesario llevar a cabo un **plan de acción**, entendido este como una **herramienta de procedimiento y control**<sup>58</sup>, para **traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas que faciliten lograr la meta institucional**. Esto nos permite optimizar los recursos a disponer, focalizando en aquellos aspectos necesarios y no destinando insumos en cuestiones de menor importancia.

En los siguientes cuadros veremos lo explicado:

<b>Objetivo Estratégico I:</b> Posicionar a la ALJT como referente en materia de derecho laboral.	
<b>Líneas de Acción</b>	1- Desarrollar un Programa de Marketing para posicionar la marca "ALJTrabajo" en el medio laboral.
	2- Lograr acuerdos internacionales con organismos referentes en materia laboral.
	3- Diseñar diferentes medios para el desarrollo de competencias, por ejemplo brindar cursos de maestría / postgrados específicos a asociados y público en general de temáticas específicas del derecho laboral.
	4- Generar alternativas de financiamiento mediante convenios con organismos internacionales y locales de los países asociados.

<b>Objetivo Estratégico II:</b> Representar a los Asociados de manera íntegra y consistente.	
<b>Líneas de Acción</b>	1- Responder a las aspiraciones y necesidades de los asociados, a través de la generación de un espacio reflexivo de respeto a la diversidad de pensamiento.
	2- Generar un sistema de información centralizado, con una base única de datos que facilite el intercambio de criterios jurídicos entre los miembros.

Dijimos anteriormente que **el plan de acción** es de procedimiento y control y esto se debe a que no solamente **nos determina el camino** focalizando los aspectos claves a modificar o fortalecer, sino que **también permite aplicar medidas correctivas** en aquellos factores que estén impidiendo la finalidad máxima de la Asociación.

Por otro lado, **nos facilita ir llevando a cabo una medición de logro del plan** al poder identificar sencillamente las acciones que tuvieron que llevarse a cabo.

<sup>58</sup> RUIZ, Ana María y VITALE, Javier A. Prospectiva y Estrategia: El caso del Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (PEVI), pág. 35.

Con este punto finalizamos el camino estratégico que comenzamos desde la identificación de la situación problema y desembocamos con las medidas de acción estratégica necesarias para revertir esa realidad.

**En síntesis**, podemos determinar tres **características esenciales del plan de acción**:

- ✓ Procedimiento.
- ✓ Control.
- ✓ Corrección.

### **3.4. Etapa VIII: validación social del Plan Prospectivo Estratégico**

**Para una correcta y efectiva realización del Plan Prospectivo Estratégico, es necesario darlo a conocer íntegramente a los participantes** que contribuyeron en todo el proceso de formulación, como así también a personas allegadas al medio, con la intención de culminar su armado de modo participativo, al igual que lo fue todo el camino transitado. Es fundamental este trabajo, dado que de otra manera se presentaría el resultado final sin contar con la percepción y validación de los implicados en la actividad. Por ello, **resulta indispensable dar visibilidad al Plan Estratégico Institucional antes de finalizarlo**.

En esta etapa, al igual que cuando se realizaron las dos encuestas virtuales anteriores, se dio publicidad de la misma a través de Redes Sociales (Facebook y Twitter), como así también por intermedio de la casilla de correo oficial de la ALJT.

**La encuesta virtual consistió en un formulario semi-estructurado de ponderación y apreciación personal de siete (7) sentencias formuladas por el Equipo Técnico.**

Dicho formulario fue subido a internet el 12 de mayo de 2016, con un tiempo límite de respuesta hasta el 20 de mayo del mismo año. **La finalidad del mismo era validar entre los asociados y aquellos interesados en la Asociación, el Plan Prospectivo Estratégico.**

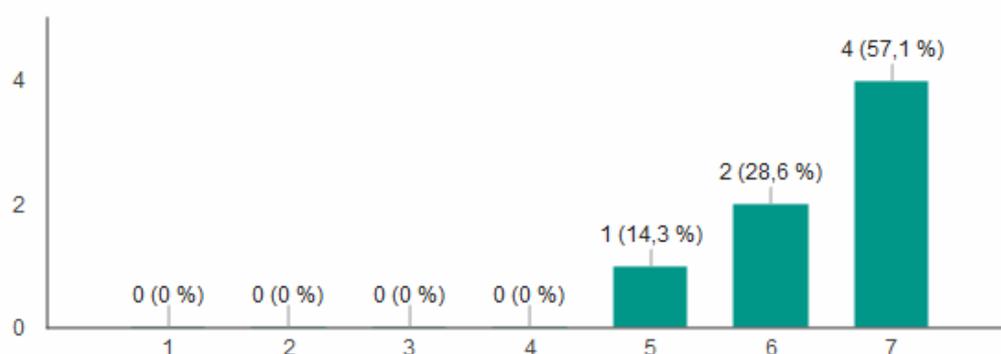
**Se recolectaron 7 encuestas en total**, de las cuales **participaron la mayoría de los actores intervinientes en los dos formularios anteriores**, con lo que se logró mantener una línea de seguimiento del trabajo efectuado.

La **escala de ponderación** iba del 1 –totalmente en desacuerdo- al 7 –totalmente de acuerdo- y, como **porcentaje de acuerdo para analizar**, se tomaron desde el 5 (bastante de acuerdo), 6 (muy de acuerdo) y 7 (totalmente de acuerdo).

A continuación presentaremos la **sistematización de los datos relevados** a través de gráficos estadísticos:

- ✓ Con respecto al **diagnóstico**, se presentó una breve síntesis acerca de los datos aportados por el análisis FODA efectuado en el Capítulo II, para dar un panorama de la situación en la cual se ve inmersa la Asociación.

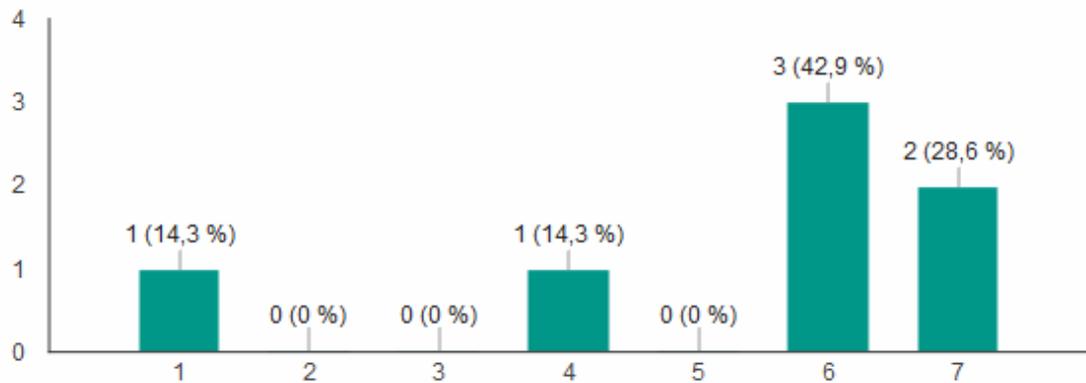
Gráfico XXXII: Diagnóstico



Fuente: Encuesta virtual sobre validación social del Plan Prospectivo Estratégico por medio de Google Drive.

- ✓ Por el lado del **escenario deseado**, se exhibió aquél que cumplía con los requisitos de la estrategia Maxi-Maxi, como el camino a seguir a través del accionar presente de la ALJT, para conseguir los objetivos organizacionales.

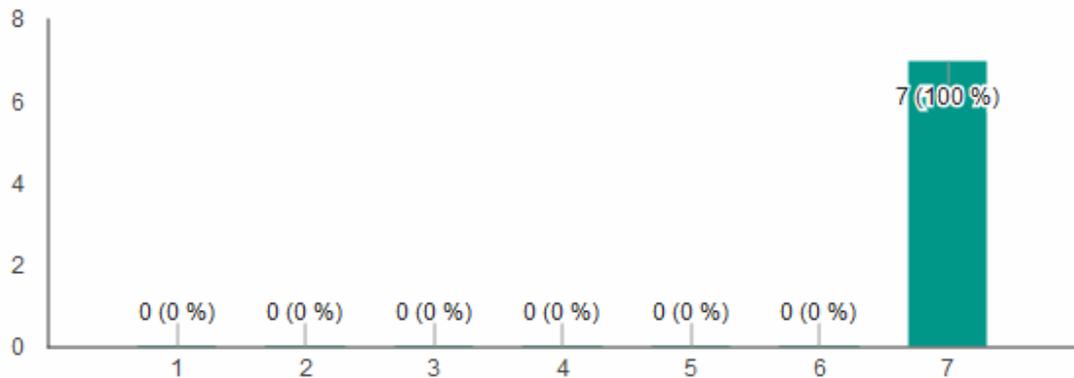
Gráfico XXXIII: Escenario Deseado (Prospectiva)



Fuente: Encuesta virtual sobre validación social del Plan Prospectivo Estratégico por medio de Google Drive.

- ✓ En la **visión**, la intención fue demostrar la meta a lograr en el tiempo si se toman los recaudos pertinentes en el presente.

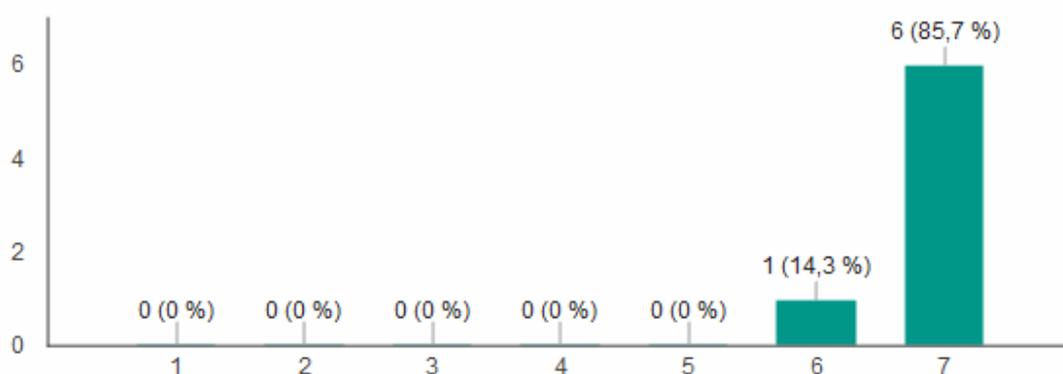
Gráfico XXXIV: Visión



Fuente: Encuesta virtual sobre validación social del Plan Prospectivo Estratégico por medio de Google Drive.

- ✓ La **misión** se desprende de la visión y representa los valores máximos de la Asociación.

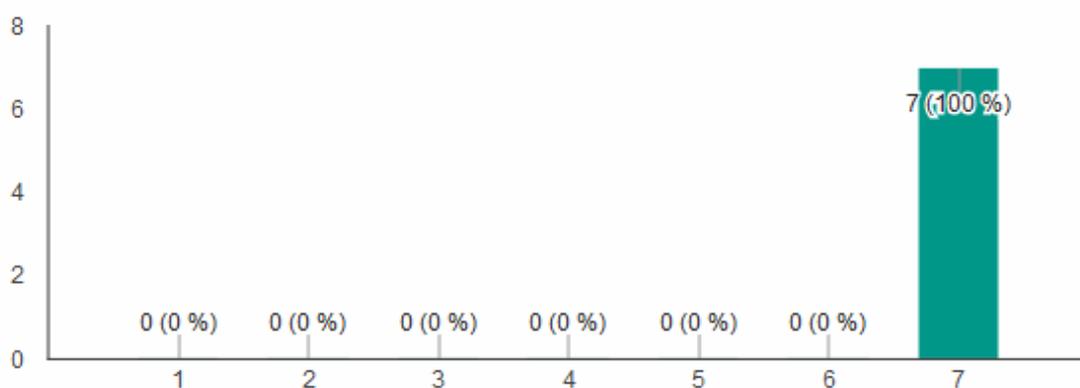
Gráfico XXXV: Misión



Fuente: Encuesta virtual sobre validación social del Plan Prospectivo Estratégico por medio de Google Drive.

- ✓ Por el lado de los **objetivos estratégicos**, su importancia radica en que son las guías de nuestras acciones.

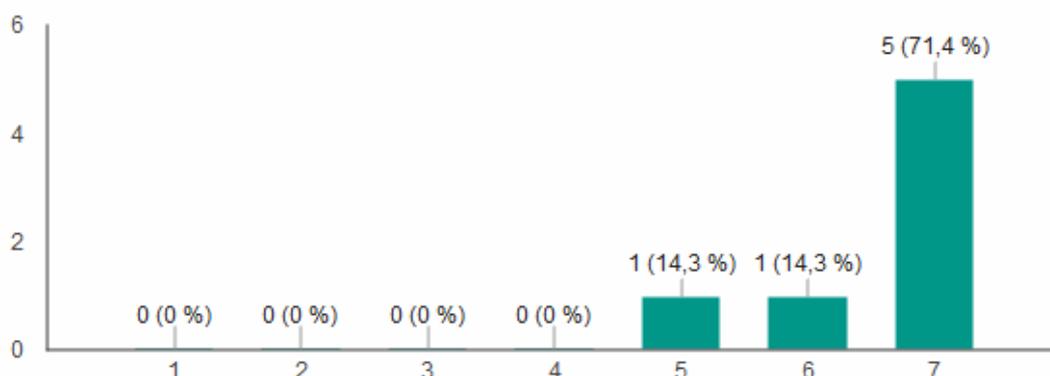
Gráfico XXXVI: Objetivos Estratégicos



Fuente: Encuesta virtual sobre validación social del Plan Prospectivo Estratégico por medio de Google Drive.

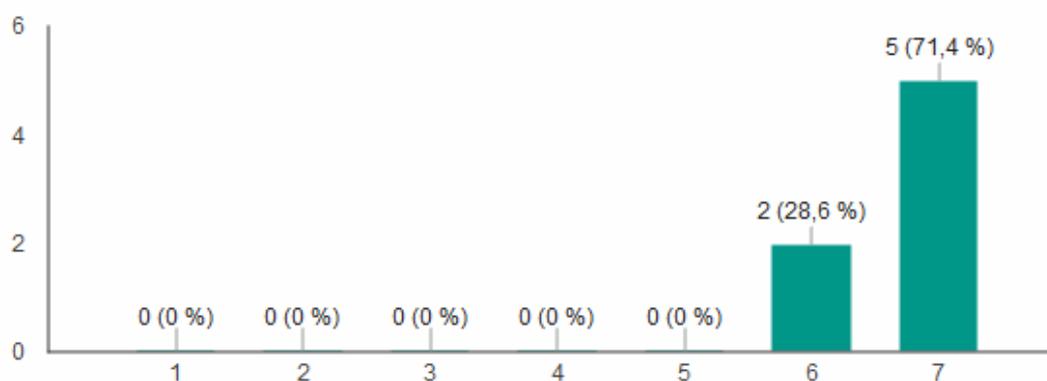
- ✓ Las **estrategias**, nos permiten cumplir con nuestros objetivos.

Gráfico XXXVII: Estrategia N° 1 “Crear y consolidar la imagen ALJTrabajo”



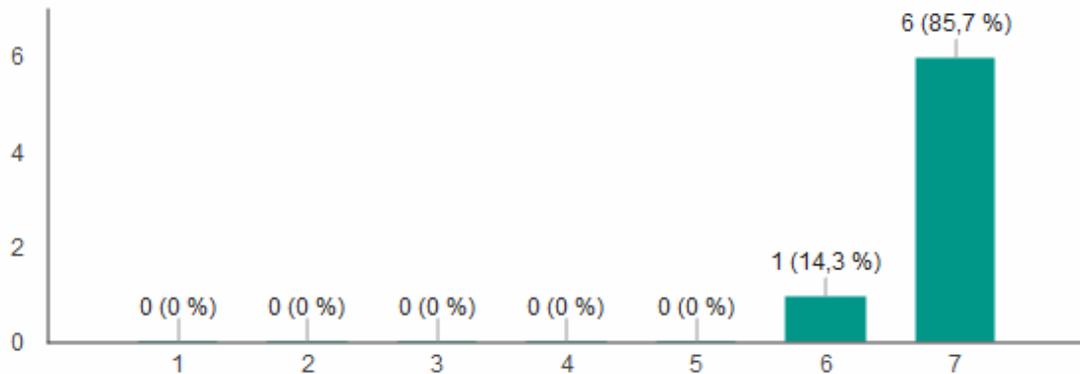
Fuente: Encuesta virtual sobre validación social del Plan Prospectivo Estratégico por medio de Google Drive.

Gráfico XXXVIII: Estrategia N° 2 “Desarrollo de sistema de información y conocimiento virtual”



Fuente: Encuesta virtual sobre validación social del Plan Prospectivo Estratégico por medio de Google Drive.

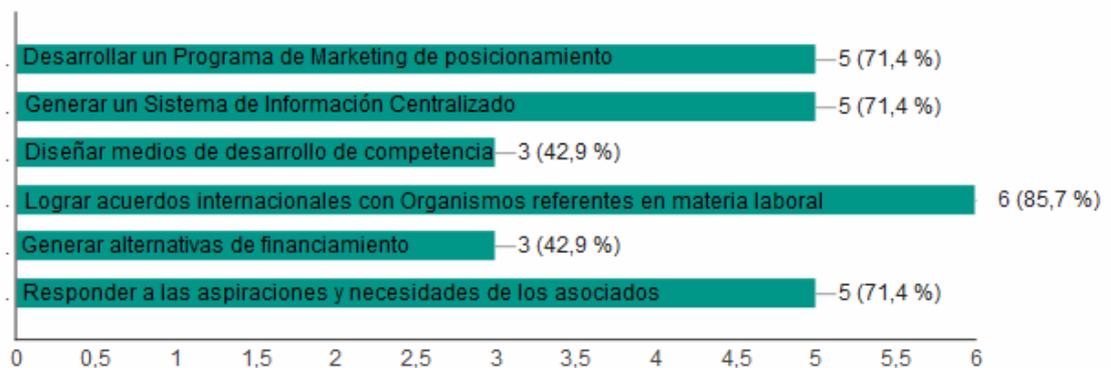
Gráfico XXXIX: Estrategia N° 3 “Desarrollo de competencias”



Fuente: Encuesta virtual sobre validación social del Plan Prospectivo Estratégico por medio de Google Drive.

- ✓ Las **líneas de acción**, son los pasos concretos a seguir para alcanzar la meta propuesta.

Gráfico XL: Líneas de Acción



Fuente: Encuesta virtual sobre validación social del Plan Prospectivo Estratégico por medio de Google Drive.

### 3.4.1. Aprendizajes

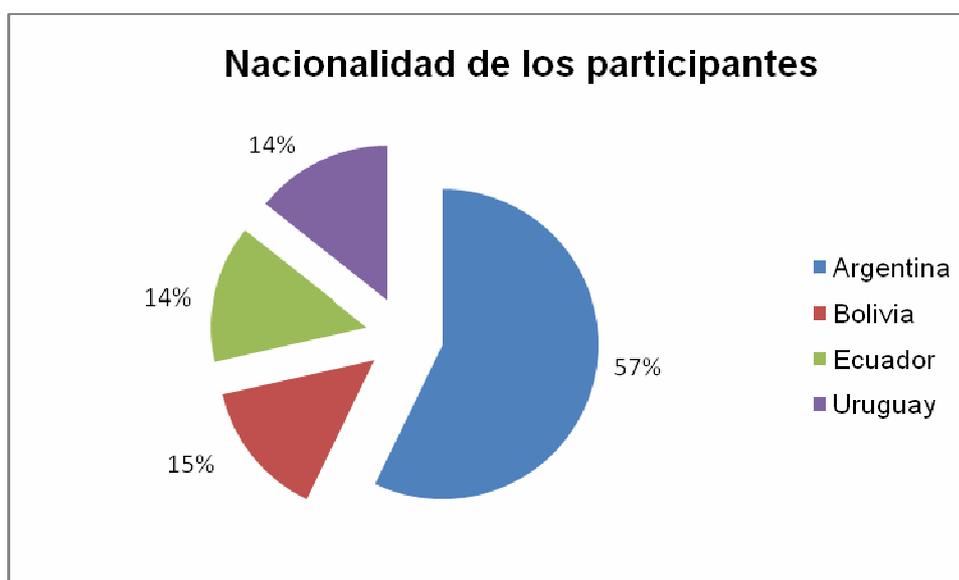
Al igual que en todas las etapas transitadas en el camino de realización del Plan Prospectivo Estratégico, aquí fue fundamental terminar el proceso de manera colectiva, con lo cual se logró llevar adelante un trabajo democrático en donde cada uno de los participantes fue respetado en sus opiniones y sugerencias.

Con la difusión de los resultados, antes de finalizar la elaboración del plan, entre los asociados y no asociados de la ALJT, se cierra una fase de construcción social del futuro al cual pretende posicionarse la Asociación.

Como resultados de la tercera encuesta virtual efectuada, resaltamos los siguientes datos:

- ✓ **Participación** para validar los datos presentados por el Equipo Técnico.
- ✓ **Variedad geográfica de respuestas** con predominio argentino, lo que puede verse en el siguiente gráfico:

Gráfico XLI: Nacionalidades participantes 2° encuesta virtual



Fuente: Elaboración propia.

- ✓ **El punto en el cual se presentó el escenario deseado fue el más dividida al momento de ponderar**, ya que son conceptos relativamente nuevos que vienen manejando los Asociados desde que comenzamos este proceso en el 2014.
- ✓ En líneas generales, **la mayoría de los participantes estuvo de acuerdo con las ideas planteadas**, lo que significa una predisposición por parte de ellos de tomar una actitud proactiva de cambio hacia el futuro deseado.

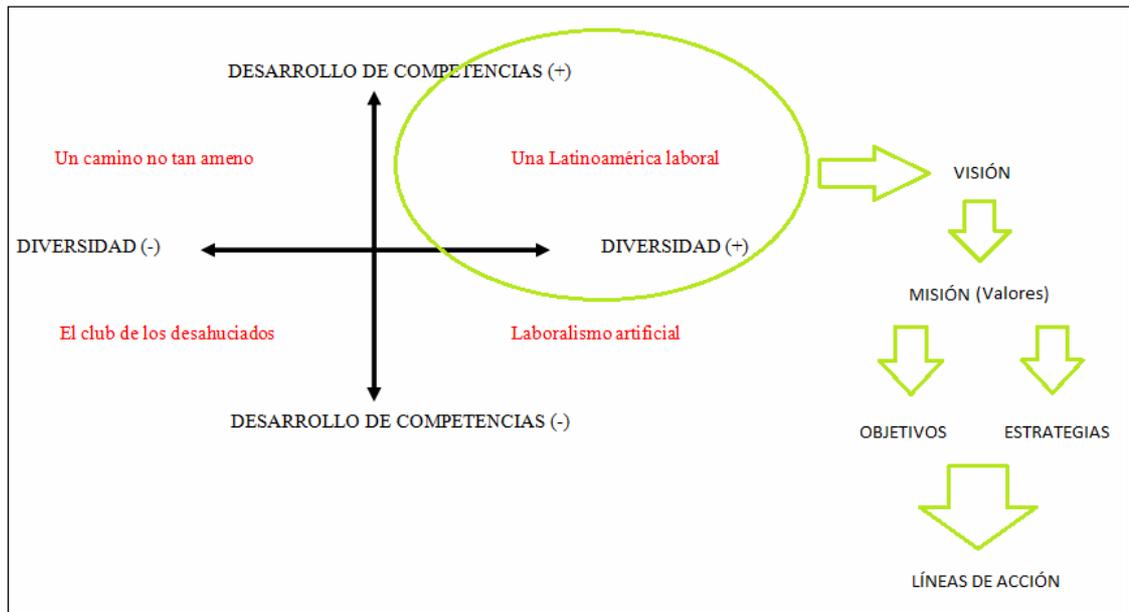
### **3.5. A modo de síntesis**

**En el presente Capítulo vimos expresado el Plan Prospectivo Estratégico** en sí, partiendo desde la selección del escenario deseado y culminando en las líneas de

acción que serán las actividades a realizar por parte de la ALJT para posicionarse como referente en materia de derecho laboral a nivel mundial y regional.

**Para resumir**, resulta pertinente demostrar el **mapeo estratégico** utilizado para realizar el proceso de presentación de resultados:

Gráfico XLII: Mapeo estratégico



Fuente: Elaboración propia.

**Vimos** a lo largo de las últimas cuatro etapas del Plan **la importancia de la participación y validación de cada uno de los elementos desarrollados** por parte de los asociados y no asociados de la ALJT, que refuerza la idea de construcción social del futuro deseado.

**Con el trabajo realizado** en el capítulo presente **conseguimos volcar toda la información recopilada del Análisis FODA y brindamos a la Asociación un modelo que servirá de guía** frente al contexto cambiante y dinámico al que se enfrenta.

En el Anexo de la presente tesina, se expondrá el Plan Prospectivo Estratégico terminado que será presentado a los directivos de la Asociación.

## **CONCLUSIONES**

Comenzamos este proceso en el año 2014 con una pregunta ***¿cuál es el camino a seguir que tienen que tomar las organizaciones para conseguir sus metas?*** Frente a esta incógnita se abrió la posibilidad de participar en la construcción social del futuro de la Asociación Latinoamericana de Jueces del Trabajo, organización que cuenta con una amplia dimensión geográfica y de prestigio institucional fuerte en lo que refiere al derecho laboral.

***Para responder*** a la pregunta inicial y enfocándonos en la institución en estudio, lo primero que tuvimos que hacer, acorde a las herramientas aprehendidas en la carrera de Ciencia Política y Administración Pública, fue ***remontarnos al proceso básico e indispensable de la administración general: planificar, organizar, dirigir y controlar***. Fue en ese momento donde visualizamos que ***para lograr resultados, el primer paso es la planificación***. A partir de esto, ***tomamos otro concepto***, esta vez de las teorías de la gestión, que es la ***planificación estratégica***. Con lo cual, no sólo queremos describir y explicar las herramientas que permitan alcanzar los objetivos organizacionales, sino que ***pretendemos realizar acciones diferenciadoras del resto***, que nos permitan ocupar un lugar de referencia en el medio en el cual nos manejamos. En el caso de la ALJT, lograr el posicionamiento institucional esperado.

Para ello ***fue indispensable, contar*** con una herramienta de análisis político y organizacional, como es el caso de la ***prospectiva, que nos brindó la posibilidad de pensar y reflexionar conjuntamente*** al Equipo Técnico y a los miembros de la Asociación este lugar al que tenían intenciones de alcanzar en un futuro.

Fue un recorrido largo de mucho trabajo y compromiso, donde se recolectó información del medio en el cual se maneja la Asociación –externo e interno-, se sistematizaron dichos datos y por último se volcaron los mismos en resultados

palpables que dieran cuenta de la importancia de la Planificación Prospectiva Estratégica.

**La intención de la presente tesina fue en todo momento demostrar la utilidad de las herramientas desarrolladas y seleccionadas** para llevar a cabo el trabajo y sobre todo **aportar guías que orienten el accionar** de la Asociación en su camino de maximizar sus ventajas organizacionales, como así también aplicar medidas correctivas y disminuir las desventajas que la misma posee.

Todo el trabajo realizado no hubiera sido posible sin el alto grado de compromiso brindado por parte de los directivos y asociados en general de la ALJT, que en todo momento fueron proclives a las ideas propuestas y aportaron todas las herramientas teóricas necesarias sobre el derecho laboral que fueron necesarias para realizar el Plan.

Entre las **principales acciones que el Plan Prospectivo Estratégico permitió replantear** el camino hasta aquí seguido por la Asociación, encontramos las siguientes:

- ✓ **Utilización de la metodología de construcción social a través de medios virtuales** para concretar los encuentros de intercambio de información. Tal fue la importancia de esto, que la Asociación optó a partir del año 2016 brindar cursos de diplomado virtual, ya que fueron conscientes, acorde a la información que se les mostró gracias al análisis FODA, que una de las maneras de generar y fomentar el lugar pretendido, es el desarrollo de competencias académicas.
- ✓ **Modificación de los canales de comunicación**, externa e interna, por parte de la Asociación, ya que muchos miembros y público en general, desconoce la actividad que lleva a cabo la ALJT. En este punto, es importante destacar que **se le desarrolló un Plan de difusión a través de medios virtuales** que constó en la creación de Redes Sociales Oficiales (Facebook, Twitter), desarrollo de una casilla de mail donde se centraliza la información y el lanzamiento del Blog Oficial de la ALJTrabajo.
- ✓ **Replanteo de los medios de financiamiento** con los que cuenta la Asociación. Para ello es importante fomentar el lanzamiento de los cursos virtuales, que supondrán un ingreso más a los que ya poseen –porcentaje percibido por la cuota de los asociados y la venta de la Revista ALJT-.
- ✓ **Desarrollo de competencias**. Cabe aclarar que se está trabajando en el lanzamiento de cursos de diplomado virtual, que se llevarán a cabo en la

segunda mitad del 2016, para asociados y no asociados de la ALJT, que tendrá como temáticas la “tercerización”, “trabajo informal”, “teletrabajo”, entre otras.

- ✓ **Aumento de intercambio de información entre los asociados** por los medios virtuales antes mencionados.
- ✓ Un aspecto fundamental del proceso fue que les permitió a los miembros dirigenciales de la Asociación **contar con un punto de vista objetivo y no sesgado en intereses personales de la realidad que vive la ALJT**, que **facilitó detectar errores** que se venían cometiendo **y aplicar** las **medidas correctivas** necesarias, como es el caso de que no contaban con medios de difusión de las actividades organizacionales.
- ✓ Lo más relevante fue, que a partir del desarrollo teórico presentado, que **la ALJT puede contar con una Visión, Misión, Objetivos y Estrategias**, ya que si bien poseía su Estatuto de creación en donde se describe a grandes rasgos el accionar de la misma, no poseían la demarcación que con el presente trabajo se les realizó.
- ✓ Por otro lado, **el ejercicio prospectivo llevado a cabo permitió generar un espacio de reflexión e intercambio de criterios común** antes no desarrollado por parte de los asociados. Se suma a ello el grado de pertenencia que fue incrementándose por parte de los mismos a lo largo del proceso, que se vio reflejado en un comentario realizado por la Dra. Silvia Escobar –Directora de Valoración y Prerrogativas de los Jueces del Trabajo- en la última encuesta virtual realizada:

*“En el convulsionado mundo del Derecho del Trabajo, tan permeable a las coyunturas políticas, la ALJT debe lograr constituirse en un faro que ilumine en las tempestades y ofrezca seguridad a los operadores de derechos humanos”.*

Para sintetizar, es importante destacar tres **puntos** que consideramos **fundamentales al momento de producir el trabajo efectuado**:

- ✓ **Investigación.**
- ✓ **Compromiso.**
- ✓ **Proactividad frente al cambio.**

Consideremos que cada uno de los ítems mencionados son pilares que deben acompañar en todo momento a quien esté al frente de una planificación, como también a quienes participan de su elaboración.

El mundo en el cual operamos, al igual que las organizaciones, es dinámico y genera grandes grados de incertidumbre que interfieren nuestro andar, es por ello que debido a nuestra formación académica debemos brindar las herramientas que permitan desarrollar y potenciar las fortalezas organizacionales.

Nos gustaría finalizar la presente tesina con una frase del poeta español Antonio Machado que dice "...*caminante, no hay camino, se hace camino al andar...*". Y eso es lo que creemos, que ***no existe una receta para el éxito, pero en eso reside la Planificación Prospectiva Estratégica, forjar el camino propio a la organización que se aplica detectando sus desviaciones y fortaleciendo sus ventajas.***

## **ANEXO**

En este apartado expondremos el Plan Prospectivo Estratégico que se presentará a las autoridades de la Asociación Latinoamericana de Jueces del Trabajo.

### **PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL ALJT**

#### **INTRODUCCIÓN**

El mundo del trabajo en el Siglo XXI es dinámico y en constante cambio, lo que lleva a que la ALJT se mueva en un medio con alto grado de incertidumbre, fomentado por las tendencias laborales emergentes y las nuevas relaciones de producción.

Frente a esta situación, la Asociación posee una estructura organizativa horizontal que propicia la participación y la Proactividad hacia el cambio por parte de sus asociados.

El objetivo es posicionar hacia el 2020 a la ALJT como una organización referente en materia de derecho laboral tanto a nivel mundial como regional.

#### **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

Frente al contexto de constante cambio que se desarrolla en el mercado laboral, la ALJT puede anticiparse a través de la investigación en las tendencias emergentes referentes al derecho del trabajo, por intermedio de la actitud proactiva de sus miembros.

La homogenización de puntos de vistas laborales abre la posibilidad de brindar apoyo institucional por parte de la Asociación a sus miembros, lo cual genera un sentido de pertenencia organizacional.

La Asociación cuenta con la posibilidad de generar convenios con organismos internacionales que faciliten su propia jerarquía institucional y brinde mayores servicios de representación a sus miembros.

## **FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

La diversidad de criterios con la que cuenta la Asociación permite generar una masa crítica calificada que haga frente a la realidad que se presenta. Ello se ve fomentado si se toman medidas que permitan desarrollar un centro único de datos que facilite el intercambio de información constante.

Las TIC abren la posibilidad de generar mecanismos alternativos de comunicación y difusión de la vida organizacional que posee la ALJT.

Gracias al desarrollo de competencias –dictado de cursos de diplomado virtual- la Asociación tiene la posibilidad de ampliar su financiación para hacer frente a las actividades que planea anualmente.

## **VISIÓN Y MISIÓN**

La **visión** es una meta posible de lograr en el tiempo, si tenemos la capacidad de realizar las acciones pertinentes en el presente.

Para la ALJTrabajo es la siguiente:

- *Que en el año 2020 la Asociación Latinoamericana de Jueces del Trabajo se posicione como referente en materia laboral en el mundo y la región, realizando actividades de docencia, investigación y extensión y logre posicionar la marca “ALJTrabajo” en el medio legal y académico.*

La **misión** manifiesta los valores centrales que encauzarán a la ALJT en sus proyectos de corto, mediano y largo plazo. En este punto podemos expresar que para la Asociación es la que sigue:

- *La ALJT será una organización líder en el campo del trabajo, responderá a las necesidades y demandas de los trabajadores latinoamericanos y representará a sus asociados de manera formal y consistente, respetando y defendiendo sus intereses y la diversidad de pensamiento y visiones.*

## OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Los **objetivos estratégicos** son aquellos que nos permitirán cumplir con la Visión y la Misión. Para la ALJT son los siguientes:

- *Posicionar a la Asociación como referente en materia del derecho laboral atendiendo a las necesidades y demandas de los trabajadores latinoamericanos.*
- *Representar a los asociados de manera íntegra y consistente a través de los diferentes medios que la ALJT posee, ya sea a través de las actividades de docencia, investigación y extensión y promoviendo el intercambio constante de criterios.*

Las **estrategias** sirven para alcanzar los objetivos propuestos. En este sentido, identificamos las siguientes:

- *Crear y consolidar una identidad e imagen para la ALJT –“ALJTrabajo”-.*
- *Configurar un sistema de articulación y difusión de la información y conocimiento, a través de medios virtuales.*
- *Desarrollar actividades de capacitación, actualización y perfeccionamiento para asociados y no asociados, sobre temáticas laborales relevantes del Siglo XXI.*

		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
ESTRATEGIAS		I. Posicionar a la ALJT como referente en materia de derecho laboral.
1. Crear la Identidad "ALJTRabajo".		II. Representar a los asociados de manera íntegra y consistente.
2. Configurar un sistema de centralización y difusión de la información.		
3. Desarrollar capacitaciones para asociados y público del derecho en general.		

## OBJETIVO ESTRATÉGICO I

<b>Objetivo Estratégico I:</b> Posicionar a la ALJT como referente en materia de derecho laboral.	
<b>Líneas de Acción</b>	1- Desarrollar un Programa de Marketing para posicionar la marca "ALJTrabajo" en el medio laboral.
	2- Lograr acuerdos internacionales con organismos referentes en materia laboral.
	3- Diseñar diferentes medios de desarrollos de competencias, por ejemplo brindar cursos de maestría / postgrados específicos a Asociados y público en general de temáticas específicas del derecho laboral.
	4- Generar alternativas de financiamiento mediante convenios con organismos internacionales y locales de los países asociados.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO II

<b>Objetivo Estratégico II:</b> Representar a los Asociados de manera íntegra y consistente.	
<b>Líneas de Acción</b>	1- Responder a las aspiraciones y necesidades de los asociados, a través de la generación de un espacio reflexivo de respeto a la diversidad de pensamiento.
	2- Generar un sistema de información centralizado, con una base única de datos que facilite el intercambio de criterios jurídicos entre los miembros.

## **REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA Y DOCUMENTAL**

BAENA PAZ, Guillermina Construcción de escenarios y toma de decisiones; Working Papers 12 (México, UNAM, 2009).

CASTELLS, Manuel La Sociedad Red; Volumen III (Alianza Editorial, S.a.).

CHAVEZ TAFUR, Jorge Aprender de la experiencia. Una metodología para la sistematización; Primera Edición (Perú, Fundación ILEIA / Asociación ETC Andes, 2006).

CRUZ ARENAS, Dionne Alexandra El futuro de la sociedad civil colombiana. Aplicación práctica: análisis prospectivo de la sociedad civil al horizonte del año 2015; Tesis de Magistratura en Administración de Empresas (Bogotá, Universidad Externado de Colombia, 2006).

ECHANDIA ZAFRA, Paula Escenarios de futuro: Colombia en el ALCA, año 2020. Una visión prospectiva frente al acuerdo hemisférico; Tesis de Maestría en Administración de Empresas (Colombia, Universidad Externado de Colombia, 2002).

ECO, Umberto Cómo se hace una tesis (Barcelona, Editorial Gedisa S.A., 2001).

FERNÁNDEZ ÁVILA, Víctor Rafael y MENDOZA MUÑOZ, Carlos Alberto Plan de desarrollo turístico Quindío 2020; Especialización en Pensamiento Estratégico y Prospectiva (Colombia, Universidad Externado de Colombia, 2005).

FRANCKE, Marfil y MORGAN, María de la Luz La sistematización: apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción; Materiales didácticos N° 1 (Lima, Escuela para el Desarrollo, 1995).

GOMES DE CASTRO, Antonio María y Otros La dimensión de futuro en la construcción de la sostenibilidad institucional (Costa Rica, Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma”, 2001).

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y Otros Metodología de la investigación (Colombia, McGraw Hill, 1994).

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL – Secretaría Técnica Metodología para el análisis FODA (Dirección de Planeación y Organización, 2002).

MADARIAGA, Marta y EASDALE, Marcos El proceso de sistematización de LEISA (Argentina, LEISA Revista de Agroecología, 2006).

MARTINEZ PEDRÓS, Daniel y MILLA GUTIÉRREZ, Artemio La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral (España, Ediciones Díaz Santos, 2005).

MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe (Chile, Publicación Naciones Unidas, 2006).

MENDICOA, Gloria E. Sobre tesis y tesisistas; lecciones de enseñanza – aprendizaje; 1° ed. (Buenos Aires, Espacio, 2003).

MOJICA, Francisco José Teoría y aplicación de la prospectiva: el futuro del comercio de flores colombianas en los Estados Unidos (Bogotá, S.E., 2002).

MOJICA, Francisco José y Otros Estudio Prospectivo Escuela Politécnica del Ejército Ecuador 2015; Trabajo presentado para optar al título de Especialista en Pensamiento Estratégico y Prospectiva (Bogotá, Universidad Externado de Colombia, 2005).

MOJICA, Francisco José y Otros Estudio Prospectivo La Candelaria 2015; Trabajo presentado para optar al título de Especialista en Pensamiento Estratégico y Prospectiva (Bogotá, Universidad Externado de Colombia, 2005).

ORTEGA SAN MARTÍN, Fernando Prospectiva Empresarial; Manual de Corporate Foresight; Primera Edición (Lima, Fondo Editorial, 2013).

PAUTROUILLEAU, Rubén D. y Otros Escenarios del sistema agroalimentario argentino al 2030; Cuadernos de Prospectiva II (Buenos Aires, INTA, 2012).

PATROUILLEAU, Rubén D. y Otros Prospectiva del desarrollo nacional al 2015. Las fuerzas que impulsan los futuros de la Argentina; Cuadernos de Prospectiva I (Buenos Aires, INTA, 2012).

RUIZ, Ana María y VITALE, Javier A. Prospectiva y Estrategia: El caso del Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (PEVI); N° 7 (Argentina, Ediciones INTA, 2011).

SCHOEMAKER, Paul J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking; Sloan Management Review (ABI / FORM Global, 1995).

SCHWARTZ, Peter La Planificación Estratégica por Escenarios; Revista Cuadernos de Administración N° 21 (Colombia, Universidad del Valle, 1995).

SOUZA SILVA, José y Otros La cuestión institucional: de la vulnerabilidad a la sostenibilidad institucional en el contexto del cambio de época (Costa Rica, Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma”, 2001).

### **Listado de Páginas Web consultadas**

[www.abeledoperrot.com](http://www.abeledoperrot.com); Sitio Oficial de la Editorial legal Abeledo Perrot.

[www.abogados365.com](http://www.abogados365.com); Sitio Oficial de Abogados 365 de búsqueda de servicios legales en España.

[www.aedtss.com](http://www.aedtss.com); Sitio Oficial de la Asociación Española de Derecho del Trabajo y Seguridad Social.

[www.anamatra.org.br](http://www.anamatra.org.br); Sitio Oficial de la Asociación Nacional de Magistrados de la Justicia de Trabajo de Brasil.

[www.asesorlaboral.com.ar](http://www.asesorlaboral.com.ar); Sitio Oficial de la asesoría en relaciones laborales Asesor Laboral.

[www.asociacion.org.ar](http://www.asociacion.org.ar); Sitio Oficial de la Asociación Argentina de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.

[www.audtss.com.uy](http://www.audtss.com.uy); Sitio Oficial de la Asociación Uruguaya de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.

[www.austral.edu.ar](http://www.austral.edu.ar); Sitio Oficial de la Universidad Austral.

[www.cuestioneslaborales.es](http://www.cuestioneslaborales.es); Sitio Oficial de Cuestiones Laborales.

[www.derecho.uba.ar](http://www.derecho.uba.ar); Sitio Oficial de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires, Argentina.

[www.dialnet.unirioja.es](http://www.dialnet.unirioja.es); Sitio Oficial de la Fundación Dialnet, Universidad de La Rioja.

[www.eap.df.gob.mx](http://www.eap.df.gob.mx); Sitio Oficial de la Escuela de Administración Pública del Distrito Federal de México.

[www.ehu.es](http://www.ehu.es); Sitio Oficial de la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea, España.

[www.eidec.com.ar](http://www.eidec.com.ar); Sitio Oficial de la Escuela Internacional de Desarrollo, Educación y Capacitación.

[www.elblogsalmon.com](http://www.elblogsalmon.com); Sitio Oficial del Blog Salmón especializado en derecho laboral.

[www.emagister.com](http://www.emagister.com); Sitio Oficial de Emagister, portal de búsqueda de Masters de Derecho Laboral.

[www.garrigues.com](http://www.garrigues.com); Sitio Oficial de la firma de servicios legales y fiscales Garrigues.

[www.ilo.org](http://www.ilo.org); Sitio Oficial de la Organización Internacional del Trabajo.

[www.islssl.org](http://www.islssl.org); Sitio Oficial de la Sociedad Internacional de Derecho del Trabajo y la Seguridad Social.

[www.itcilo.org](http://www.itcilo.org); Sitio Oficial del Centro Internacional de Formación.

[www.laboral.org.ar](http://www.laboral.org.ar); Sitio Oficial de la Sociedad Argentina de Derecho Laboral.

[www.laboral-social.com](http://www.laboral-social.com); Sitio Oficial de Laboral Social.

[www.mariscal-abogados.es](http://www.mariscal-abogados.es); Sitio Oficial de la Firma Mariscal y Abogados de España.

[www.mazars.es](http://www.mazars.es); Sitio Oficial de la Consultora Mazars de España.

[www.mdrj-abogados.com](http://www.mdrj-abogados.com); Sitio Oficial del Despacho de Abogados María de Rojas de España.

[www.mdtrabajo.atalca.cl](http://www.mdtrabajo.atalca.cl); Sitio Oficial del Master de Derecho del Trabajo y Seguridad Social de la Universidad de Talca de Chile.

[www.nebrija.com](http://www.nebrija.com); Sitio Oficial de la Universidad de Nebrija, España.

[www.palermo.edu](http://www.palermo.edu); Sitio Oficial de la Universidad de Palermo de Argentina.

[www.portaldeabogados.com.ar](http://www.portaldeabogados.com.ar); Sitio Oficial del Foro legal Portal de Abogados.

[www.porticolegal.com](http://www.porticolegal.com); Blog de Foro de Derecho Laboral.

[www.rae.es](http://www.rae.es); Sitio Oficial de la Real Academia Española.

[www.revista.cpacf.org.ar](http://www.revista.cpacf.org.ar); Sitio Oficial de la Revista Digital del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal de Argentina.

[www.sceu.frba.utn.edu.ar](http://www.sceu.frba.utn.edu.ar); Sitio Oficial de la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria de la Facultad Regional de Buenos Aires.

[www.studyinspain.info](http://www.studyinspain.info); Portal Oficial de Estudiar en España.

[www.uab.cat](http://www.uab.cat); Sitio Oficial de la Universidad Autónoma de Barcelona, España.

[www.ual.es](http://www.ual.es); Sitio Oficial de la Universidad de Almería, España.

[www.ub.edu](http://www.ub.edu); Sitio Oficial de la Universidad de Barcelona, España.

[www.ubu.es](http://www.ubu.es); Sitio Oficial de la Universidad de Burgos, España.

[www.ucjc.edu](http://www.ucjc.edu); Sitio Oficial de la Universidad Camilo José Cela, España.

[www.uclm.es](http://www.uclm.es); Sitio Oficial de la Universidad de Castilla –La Mancha, España.

[www.ucm.es](http://www.ucm.es); Sitio Oficial de la Universidad Complutense de Madrid, España.

[www.uco.es](http://www.uco.es); Sitio Oficial de la Universidad de Córdoba, España.

[www.uc3m.es](http://www.uc3m.es); Sitio Oficial de la Universidad Carlos III de Madrid, España.

[www.uda.edu.ar](http://www.uda.edu.ar); Sitio Oficial de la Universidad del Aconcagua de Mendoza, Argentina.

[www.udima.es](http://www.udima.es); Sitio Oficial de la Universidad a distancia de Madrid, España.

[www.ufv.es](http://www.ufv.es); Sitio Oficial de la Universidad Francisco de Vitoria, España.

[www.ugr.es](http://www.ugr.es); Sitio Oficial de la Universidad de Granada, España.

[www.uhu.es](http://www.uhu.es); Sitio Oficial de la Universidad de Huelva, España.

[www.uib.es](http://www.uib.es); Sitio Oficial de la Universidad de Les Illes Belears, España.

[www.ujaen.es](http://www.ujaen.es); Sitio Oficial de la Universidad de Jaén, España.

[www.uji.es](http://www.uji.es); Sitio Oficial de la Universidad Jaume I de Castellón, España.

[www.ull.es](http://www.ull.es); Sitio Oficial de la Universidad de La Laguna, España.

[www.ulpg.es](http://www.ulpg.es); Sitio Oficial de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España.

[www.um.es](http://www.um.es); Sitio Oficial de la Universidad de Murcia, España.

[www.umh.es](http://www.umh.es); Sitio Oficial de la Universidad Miguel Hernández D' Elx, España.

[www.unavarra.es](http://www.unavarra.es); Sitio Oficial de la Universidad Pública de Navarra, España.

[www.unex.es](http://www.unex.es); Sitio Oficial de la Universidad de Extremadura, España.

[www.unia.es](http://www.unia.es); Sitio Oficial de la Universidad Internacional de Andalucía, España.

[www.unileon.es](http://www.unileon.es); Sitio Oficial de la Universidad de León, España.

[www.uniovi.es](http://www.uniovi.es); Sitio Oficial de la Universidad de Oviedo, España.

[www.unir.net](http://www.unir.net); Sitio Oficial de la Universidad Internacional de La Rioja, España.

[www.unirioja.es](http://www.unirioja.es); Sitio Oficial de la Universidad de La Rioja, España.

[www.universia.net](http://www.universia.net); Sitio Oficial de Universia.

[www.unizar.es](http://www.unizar.es); Sitio Oficial de la Universidad de Zaragoza, España.

[www.upf.edu](http://www.upf.edu); Sitio Oficial de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona.

[www.upo.es](http://www.upo.es); Sitio Oficial de la Universidad Pablo de Olavide, España.

[www.upv.es](http://www.upv.es); Sitio Oficial de la Universidad Politécnica de Valencia, España.

[www.urjc.es](http://www.urjc.es); Sitio Oficial de la Universidad Rey Juan Carlos, España.

[www.urv.cat](http://www.urv.cat); Sitio Oficial de la Universidad Rovira i Virgili, España.

[www.us.es](http://www.us.es); Sitio Oficial de la Universidad de Sevilla, España.

[www.usal.es](http://www.usal.es); Sitio Oficial de la Universidad de Salamanca, España.

[www.usc.es](http://www.usc.es); Sitio Oficial de la Universidad de Santiago de Compostela, España.

[www.uv.es](http://www.uv.es); Sitio Oficial de la Universidad de Valencia.

[www.uvic.cat](http://www.uvic.cat); Sitio Oficial de la Universidad Central de Cataluña, España.

[www.webs.uvigo.es](http://www.webs.uvigo.es); Sitio Oficial de la Universidad de Vigo.